

Silvy Helena Tavares Rocha

# O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso na Direcção Geral do Ambiente

**Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**

Campus Universitário da Cidade da Praia  
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde

10.1.14



Silvy Helena Tavares Rocha

# O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso na Direcção Geral do Ambiente

**Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**

Campus Universitário da Cidade da Praia  
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde

10.1.14

Silvy Helena Tavares Rocha, autora da memória monográfica intitulada “O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso na Direcção Geral do Ambiente (DGA)”, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do meu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia ao 06 de Junho de 2013  
Silvy Helena Tavares Rocha

Memória monográfica apresentada à Universidade Jean Piaget de Cabo Verde como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, variante Psicologia Social e das Organizações, sob a orientação do Prof. Dr. Artur Monteiro Bento.

## Sumário

A presente memória monográfica teve como objectivo estudar a influência do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho, tendo como público-alvo os colaboradores da Direcção Geral do Ambiente (DGA). Esta pesquisa aprofunda e esclarece múltiplos aspectos dos sujeitos afectos a estrutura sede da DGA, realçando a importância que o clima tem para uma organização.

A metodologia usada nesse trabalho foi a pesquisa de carácter exploratória, descritiva e quantitativa. Participaram 28 colaboradores, do qual extraímos aleatoriamente 27 para a amostra com as seguintes características: 48,1% (sexo masculino) e 51,9% (sexo feminino). Os dados foram organizados com o auxílio do software estatístico SPSS versão 18.0, considerando um erro amostral de 7,3% e 95% de confiança, a partir da técnica de amostragem aleatória simples, sob a qual todos os elementos de uma população têm igual oportunidade em fazer parte da amostra. Foi empregado um inquérito, por questionário, na obtenção dos dados empíricos, elaborado segundo a escala de Liker e submetidos a análise do software estatístico acima mencionado. A análise dos dados resultou na produção e interpretação das tabelas, gráficos, as medidas estatísticas particularmente as medias e os testes estatísticos (teste *t* de *student* e ANOVA) e a correlação entre itens.

Na abordagem teórica foram abordados assuntos como comportamento organizacional, clima organizacional, estilos de liderança, cultura organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). De acordo com o modelo de análise, os tópicos revelam que os colaboradores da DGA de um modo geral estão satisfeitos com os aspectos considerados na avaliação do clima organizacional, o que realça fortes indícios de satisfação com a QVT no contexto da DGA. Além disso, a percepção do clima organizacional com foco nas variáveis moderadoras demonstra que esses não explicam/ influenciam a percepção do clima organizacional. Conclui-se que o método adoptado é pertinente para o estudo da QVT em pesquisa de campo, desenvolvidas em organizações.

Palavras - chave: Clima organizacional; QVT; Satisfação; Colaboradores; DGA.

## Agradecimentos

Como se afirma no discurso popular, a união faz a força e ter fé é acreditar, acreditar é poder.

No decorrer do processo da investigação fui confrontado com um conjunto de desafios dos quais tive que enfrentar e contornar graças ao esforço e envolvimento pessoal, e principalmente, pelo apoio incondicional de pessoas que me são especiais.

Primeiramente gostaria de expressar o meu especial agradecimento ao meu eterno Pai Divino pela incessante presença na minha vida.

Um especial agradecimento ao meu Orientador Professor Doutor Artur Monteiro Bento pelo esforço demonstrado e as sábias orientações que me prestou, sem os quais o trabalho não seria concluído.

A todos os meus familiares, especialmente, minha irmã Elisabete e as suas duas e queridas filhas que são também minhas sobrinhas Bruna e Márcia; às minhas tias Linda, Filomena, e particularmente, a Nete pelo apoio que me prestou no início da minha vida académica até aqui; a minha querida avô por tudo o que tem feito por mim o que não pode ser descrito em palavras; aos meus primos e primas, dos quais sou grato pela força e encorajamento que me têm dado até hoje.

A todos os meus amigos, principalmente Tony por ter estado presente desde sempre nesta longa luta; a Cátia e ao Paulino da mediateca; à Cláudia, Lúcia e, especialmente, a Sónia por ter estado comigo em inúmeros momentos de muita “terapia” de riso.

A todo o pessoal da DGA, um muito obrigado, particularmente, aos 27 colaboradores pela pertinente colaboração que prestaram e fizeram com que esse estudo se tornasse possível.

Finalmente, expresso o meu agradecimento aos que de forma directa ou indirecta corroboraram e apoiaram a concretização desse estudo.

## Dedicatória

À minha mãe, por tudo o que pode ser resumido em amor, ilimitado pelo carinho, amizade, compreensão, força e persistência do qual não existem palavras o suficiente para expressar nestas breves alíneas.

Ao meu pai, que mesmo estando longe todos os dias, manifestou a sua presença e moldou a minha forma de lidar com o quotidiano.

## Conteúdo

<b>1. Introdução .....</b>	<b>13</b>
1.1. Temática .....	13
1.2. Justificativa da escolha do tema .....	15
1.3. Pergunta de partida .....	16
1.4. Explicitação das hipóteses .....	16
1.5. Objectivos da pesquisa .....	17
1.5.1. Objectivo geral .....	17
1.5.2. Objectivo específico .....	17
1.6. Estrutura do trabalho .....	18
<b>Capítulo 1: Abordagem Teórica – Conceitos chaves.....</b>	<b>19</b>
1.1. Comportamento Organizacional.....	19
1.2. Clima organizacional.....	22
1.2.1. Clima Organizacional e motivação .....	23
1.2.2. Tipos de Clima Organizacional .....	24
1.2.3. Formação do Clima Organizacional .....	24
1.2.4. Clima Organizacional e Cultura Organizacional .....	25
1.2.5. Clima organizacional e estilos de liderança .....	26
1.2.6. Importância do estudo de clima organizacional .....	27
1.3. Motivação e Satisfação no trabalho.....	29
1.3.1. Teoria de satisfação de necessidades.....	31
1.3.2. Teoria das necessidades de McGregor .....	33
1.3.3. Teoria dos Dois Factores de Herzberg .....	34
1.3.4. Teoria da Equidade.....	37
1.3.5. Teoria da Expectação.....	38
1.4. Qualidade de Vida no Trabalho.....	39
1.4.1. Qualidade de vida no trabalho e satisfação .....	43
<b>Capítulo 2: Fundamentação Metodológica .....</b>	<b>46</b>
2.1. Metodologia.....	46
2.1.1. Natureza da pesquisa .....	47
2.1.2. Método de investigação .....	48
2.1.3. Definição do universo da pesquisa .....	48
2.1.4. Tamanho e selecção da amostra .....	48
2.1.5. Instrumento de colecta de dados.....	49
2.1.7. Procedimentos técnicos de análise e interpretação dos dados .....	51
<b>Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>68</b>
<b>Apêndice: Questionário.....</b>	<b>81</b>
A.1 Anexo – Tabelas produzidas no SPSS para este estudo. ....	85



## Quadro

Quadro 1 Critérios e Indicadores da Qualidade de Vida no trabalho.....	42
--	----

## Tabela

Tabela 1 - Modelo de análise.....	51
Tabela 2 - Coeficiente de correlação .....	53
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica dos colaboradores inquiridos.....	56
Tabela 4 - Satisfação em trabalhar na DGA segundo variáveis moderadoras .....	58
Tabela 5 - Análise descritiva da satisfação nos itens de interesse geral.....	59
Tabela 6 - Análise descritiva dos itens do clima organizacional.....	60
Tabela 7 - Análise dos itens de relacionamento interpessoal e comunicação .....	62
Tabela 8 - Satisfação com o ambiente de trabalho segundo os objectivos do estudo .....	64
Tabela 9 - Tabela resumo nos itens de satisfação em média global .....	65
Tabela 10 - Matriz de correlação .....	66
Tabela 11 - Teste de comparação dos itens com as variáveis moderadoras.....	67

## Gráfico

Gráfico 1 Analise descritiva de satisfação com o salário .....	63
--	----

## Glossário

**ANOVA** - Análise da Variância

**DSISQA** - Direcção de Serviços de Informação e Seguimento da Qualidade Ambiental

**DSGRN** - Direcção de Serviços de Gestão de Recursos Naturais

**DSAJIAIA** - Direcção de Serviços dos Assuntos Jurídicos, Inspeção e Avaliação de Impactos Ambientais.

**DGA** - Direcção Geral do Ambiente

**DG**- Director geral

**p.** página

**SPSS** - Statistical Package for Social Scencial

**S/d** – Sem data

***T*** de *student*

**UCSA** - Unidade de Coordenação e Saneamento Ambiental

**QVT** - Qualidade de Vida no Trabalho

**QV**- Qualidade de Vida

## 1. Introdução

---

### 1.1. Temática

As organizações enquanto constructos sócio históricas são feitas de pessoas e pelas pessoas. Por isso, pensar nas pessoas é, antes de mais, pensar na própria sobrevivência, competitividade e excelência das organizações. Pois, para alcançar a qualidade e eficácia num ambiente cada vez mais competitivo e de profundas transformações sociais geradas pelos avanços científicos e tecnológicos, as organizações precisam investir na qualidade de vida do trabalhador. Nesse contexto, é de sublinhar que a forma como é percebida a qualidade dos serviços/ produtos pelos clientes externos depende, em larga medida, do grau de satisfação proporcionada pelas organizações a seus colaboradores, destacando-os como parceiros fundamentais da organização e não apenas como meros recursos organizacionais.

Nesta linha de raciocínio, Nunes (2011) afirma que a satisfação dos colaboradores constitui um dos importantes meios em favor da qualidade total, perspectivada sob três pilares: o zero defeito, a melhoria continua e a satisfação dos clientes tanto internos como externos, com o objectivo de possibilitar a exposição de suas opiniões, aumentando-se, assim, seu grau de satisfação de modo a que atinjam os objectivos organizacionais. A satisfação dos colaboradores, o seu bem-estar no contexto do trabalho a um nível mais abrangente, equivale a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Desta forma, tendo um entendimento geral do conceito, a QVT refere-se a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas, envolvendo os aspectos físicos como ambientais no contexto de trabalho. Engloba também segundo Chiavenato (2004), as reivindicações dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, os interesses da organização no que diz respeito a produtividade e qualidade do trabalho realizado. Tudo isso pressupõe um forte impacto sobre a atmosfera do ambiente de trabalho, isto é, sobre o clima organizacional que constitui um factor importante para o desenvolvimento e progresso das organizações.

Nesta lógica, o nível de QVT proporcionada ao trabalhador pode produzir resultados relevantes para a organização no que tange a produção de bens e serviços. O clima organizacional que por sua vez corresponde aos aspectos motivacionais a nível pessoal e não só dentro da organização, de certo modo constitui uma importante ferramenta para gerenciar e acompanhar o nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização, permeando a relação entre este e seus colaboradores. Logo, podemos ver que esses aspectos são importantes para a organização pois, através deles é possível medir o grau de motivação e de satisfação do colaborador no contexto do trabalho.

Nesta óptica, considerando a existência de uma certa complementaridade entre clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, Corrêa (2008) elucida que a pesquisa sobre clima organizacional começou a partir do pensamento de autores sobre o comportamento e satisfação do trabalhador, destacando aqui as contribuições de Frederick W. Taylor que já em 1992 embasava algumas ideias sobre o papel do gerente em estudar a natureza e o desempenho do trabalhador com o objectivo de compreender suas limitações e criar possibilidades de desenvolvimento através do treinamento. Outros importantes estudiosos deram o seu contributo ao estudo do comportamento humano no contexto do trabalho, nomeadamente Elton Mayo, Kurt Lewin, Argyris e Herzberg.

Pelo exposto, compartilhando da ideia defendida por Goulard e Sampaio (1998) de que a psicologia aplicada ao trabalho constitui um ramo do conhecimento que está se renovando, atendendo aos apelos da modernidade, surge-nos o interesse pela pesquisa intitulada “*O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho*” com colaboradores da Direção Geral do Ambiente (DGA), focalizando na ideia de que o conceito

de clima organizacional tende a evoluir para o conceito de qualidade de vida no trabalho, com vista a produzir um estudo que tenha implicações na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores da DGA e da própria melhoria da organização como um todo.

Assim sendo, passamos a justificativa do trabalho e aspectos do projecto de pesquisa conforme os itens que se seguem.

## **1.2. Justificativa da escolha do tema**

A escolha de um tema, por si só, é uma actividade que envolve uma força motivacional. Porém, sua relevância só se concretiza tendo em conta uma perspectiva mais generalizada, isto é, nos impactos sociais positivos e suas implicações na construção do conhecimento científico. Neste propósito, Gil (1999: 51) salienta que “a relevância de um estudo deve levar em conta a sua relevância intelectual, prático e social”. Neste sentido, o interesse por essa temática envolve o nosso interesse intelectual e pessoal que se justifica pelo desejo em aprofundar nossos conhecimentos sobre a questão, com o intuito de identificar o nível de satisfação dos colaboradores da DGA. Isto se deve, a nossa familiaridade com os mesmos durante o período de estágio académico e com a instituição, em particular.

Outrossim, a escolha do tema se fundamenta pela ordem prática e social, assumindo, por assim dizer, uma abrangência mais ampla, que se justifica pela determinação de analisar o clima organizacional da referida Instituição e sua influência na qualidade de vida dos trabalhadores. Pois, as pessoas constituem o principal activo de uma organização, podendo, com esse estudo contribuir para que a organização esteja a par da forma como os seus colaboradores percebem o clima organizacional predominante, o que poderá ser uma mais-valia para o aprimoramento da DGA, no que tange a satisfação, melhoria e qualidade do trabalho oferecido a sociedade cabo-verdiana.

Esperamos ainda que esta pesquisa venha a contribuir para a melhoria da qualidade de vida não só dos colaboradores da DGA, mas também, para as organizações da sociedade cabo-verdiana, na medida em que passamos em ambiente de trabalho pelo menos 8 horas por dia, totalizando pelo menos 35 anos das nossas vidas. Além disso, podemos contribuir significativamente em termos documentais devido a carência de produções científicas nesta

área, considerando a nosso interesse em produzir um documento que conjuga as variáveis clima organizacional ao de QVT, através de um olhar psicológico.

Como se sabe, a materialização e concretização de uma investigação pressupõe o mapeamento do problema, ou seja, uma indagação sobre o porquê levar a cabo um estudo científico. Para Gil (2008), no processo de investigação social, a primeira tarefa é escolher o problema a ser pesquisado, aqui, denominado de fio condutor da pesquisa. Na mesma linha de reflexão, Deshaies (1992: 178) enfatiza que “[...] a formulação de um problema constitui em investigação, uma tarefa difícil de levar a cabo. Com efeito, precede todos os procedimentos, sejam elas quais forem: é a primeira etapa de processo de investigação”.

Assim sendo, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a melhor maneira de começarmos um trabalho de investigação consiste na elaboração do projecto, iniciando-o sob a forma de uma pergunta de partida, a partir da qual definimos o problema de investigação, expressando de forma precisa aquilo que desejamos saber, elucidar e compreender melhor.

### **1.3. Pergunta de partida**

Para o desenvolvimento deste trabalho de investigação, propomos a seguinte pergunta de partida:

- ❖ Qual a influência do clima organizacional na qualidade de vida dos trabalhadores na DGA?

Posto o problema de estudo, a sua operacionalização faz-se mediante a formulação das hipóteses, a que segundo Gil (1996), trata-se de respostas preliminares ao problema a ser investigado, podendo ser confirmado ou refutado.

Com isso, explicitamos as seguintes hipóteses que se seguem.

### **1.4. Explicitação das hipóteses**

- **Hipótese 01:** O clima organizacional influencia a QVT, tendo em conta as condições físicas e materiais de trabalho e a forma como percebem e relacionam com o superior hierárquico.



- **Hipótese 02:** O clima organizacional afecta a QVT, tendo em consideração a percepção congruente dos colaboradores em relação ao salário oferecido pelo serviço que realizam, pela oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional.
- **Hipótese 03:** A percepção da influência do clima organizacional na QVT difere em função das variáveis moderadora sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço e vínculo contratual.

Assim sendo, pelas preposições hipotéticas preconizadas, delineamos os objectivos que se seguem.

## **1.5. Objectivos da pesquisa**

### **1.5.1. Objectivo geral**

- Analisar e compreender a forma como o clima organizacional influencia a qualidade de vida no trabalho.

### **1.5.2. Objectivo específico**

- Compreender o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, segundo o departamento a que pertencem, bem como a motivação no trabalho.
- Identificar a satisfação dos colaboradores com as condições físicas e materiais de trabalho.
- Compreender a satisfação dos colaboradores com o salário oferecido pelo trabalho que executam.
- Mensurar o grau de satisfação com relação ao treinamento e desenvolvimento profissional e a igualdade de oportunidade.
- Identificar a percepção dos colaboradores em relação ao director da DGA e o relacionamento entre colegas.
- Identificar os factores pessoais (sexo, faixa etária, vínculo contratual, área de serviço) que condicionam a percepção da influência do clima organizacional na QVT.

## **1.6. Estrutura do trabalho**

A estrutura conceptualizada para este trabalho, em consonância com os propósitos metodológicos, é composta por três capítulos, além da introdução, que retrata propriamente alguns elementos do projecto de pesquisa, isto é, a apresentação do tema em estudo, a justificativa da escolha do tema, pergunta de partida, hipóteses e os objectivos da pesquisa; a conclusão que consolida os principais resultados alcançados, bem como algumas sugestões que consideramos importantes para propiciar um clima organizacional agradável, e, consequentemente, que possibilite um suporte a qualidade de vida no trabalho.

O primeiro capítulo norteia o embasamento teórico sobre os conceitos que consideramos salientes a compreensão desse estudo, nomeadamente, comportamento organizacional, o clima organizacional, clima organizacional e motivação, tipos de clima organizacional, a formação do clima, clima e cultura organizacional, clima organizacional e estilos de liderança, a importância do estudo de clima organizacional, a motivação e satisfação no trabalho, a qualidade de vida no trabalho e a QVT e a Satisfação.

O segundo capítulo norteia a apresentação dos procedimentos metodológicos, isto é, os procedimentos e técnicas utilizadas na prossecução empírica desse estudo e a apresentação da organização em estudo (DGA), analisando em particular, o seu enquadramento como instituição do Estado, suas incumbências bem como as direcções de serviço por ela abrangida.

No terceiro capítulo procedemos a apresentação, organização, análise e interpretação dos resultados empíricos referentes a influência do clima organizacional na QVT.

## Capítulo 1: Abordagem Teórica – Conceitos chaves

---

Este capítulo debruça sobre os conceitos relevantes a compreensão do nosso estudo, nomeadamente o comportamento organizacional, o clima organizacional, clima organizacional e motivação, tipos de clima organizacional, a formação do clima, clima e cultura organizacional, clima organizacional e estilo de liderança, a importância do estudo de clima organizacional, discorreremos sobre a motivação e satisfação e sobre a qualidade de vida no trabalho, a QVT e Satisfação.

### **1.1.Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional procura avaliar a percepção que os indivíduos possuem frente a uma organização, focalizando sobre o comportamento e atitude dos indivíduos e grupos com o objectivo de facultar um clima de trabalho favorável a produtividade, a diminuir as taxas de absentismo, propagar a cidadania organizacional e acima de tudo promover a melhoria da eficácia organizacional. Nesta linha de raciocínio, Chiavenato (2004<sub>a</sub>: 26) sublinha que “o termo refere ao estudo dos indivíduos e grupos actuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos”, levando-nos a crer que o termo retrata a contínua interacção entre pessoas e organizações sob a mútua influência.

Para Nunes (2009), o comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. Nesta óptica, Bilhim e Castro (1997: 23) exaltam que “o comportamento

organizacional é uma ciência aplicada que utiliza conhecimentos de outras áreas de conhecimento dedicadas ao estudo do comportamento individual ou de grupos no contexto organizacional”, sendo que os principais contributos para a sua fundamentação advêm da psicologia individual, psicologia social, sociologia, antropologia, entre outros.

Por tudo isso, o estudo dessa temática é uma área do conhecimento humano extremamente sensível a certas características que existem nas organizações particularmente por enfatizar seus estudos sobre pessoas, ou melhor, por priorizar três variáveis determinantes que envolvem relações de trabalho: indivíduos, grupos e estruturas da organização a que Chiavenato (2004<sub>b</sub>) denomina “Macro perspectiva, Perspectiva Intermediária e Micro perspectiva”.

A macro perspectiva como o próprio nome indica diz respeito ao estudo do comportamento a nível da organização como um todo, a intermediária enfatiza os estudos do comportamento a nível do grupo e a micro perspectiva enaltece o estudo do comportamento a nível individual. Assim sendo, os factores ou variáveis do comportamento individual inclui as biográficas (sexo, idade, estado civil, tempo de serviço, etc.), aptidões e personalidade, a aprendizagem, valores e atitudes, a motivação, etc. Já ao nível mais global, destacam-se tópicos como o comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, desenvolvimento de atitudes e percepções, processo de mudança, administração de conflitos, estresse no trabalho, planeamento do trabalho, etc.

Indo mais longe, Chiavenato (2002) acentua que o comportamento organizacional depende do ambiente geral ou macro ambiente constituído de todos os factores económicos, tecnológicos, sociais, políticos, culturais, demográficos, etc., como por variáveis do ambiente de tarefa ou microambiente que diz respeito ao ambiente imediato e específico a cada organização, o tipo de negócio da organização e a principal componente que faz a organização - as pessoas.

Os estudos sobre a temática já perdura séculos tendo em consideração a construção de grandes fortalezas como é o caso das pirâmides do Egipto ou a construção da muralha da China. Todavia, é a partir da *Revolução Industrial* que aspectos diversificados das empresas começam a ser objecto de estudo, o que leva Quadros e Trivisan (2002: 2) a salientar que “[...] a evolução histórica dos momentos que influenciaram o desenvolvimento do

comportamento organizacional resume-se em “Quatro abordagens modeladas por pesquisa e prática da administração”.

A primeira que foi denominada de administração científica teve como área de concentração o aumento da eficiência do comportamento no trabalho e dos processos de produção. Uma outra abordagem refere-se aos princípios da administração, centralizando-se sobre o aumento da eficiência de todos os procedimentos empregados pelos gerentes, incluído pessoas, de modo a alcançar resultados. Essa abordagem enfatizava o estímulo ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores, conferindo-lhe o nome de teoria das relações humanas. Outra importante abordagem é a da teoria dos sistemas abertos que enfatiza as organizações como uma unificada sistema com subsistemas inter-relacionadas. E, versando a abordagem actual, podemos perceber a evolução que o campo do comportamento organizacional teve, partindo da orientação inicial com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos para perspectivas de grandes grupos, organizações e seus ambientes, e contemporaneamente tem contribuído para a resolução dos conflitos no trabalho mediante diferentes possibilidades de intervenção.

Portanto, o comportamento organizacional preocupa-se com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e da forma como esse comportamento afecta o desempenho das organizações, sendo que o objectivo no enfoque no comportamento das pessoas consiste segundo afirma Nunes (2009 :19) “em fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento de pessoas, como indivíduos e membros de grupo”. Neste sentido, Chiavenato (2004a) sublinha que o comportamento organizacional depende da mentalidade que existe em cada organização, da estrutura organizacional adoptada como plataforma para as decisões e operações. Por isso, torna-se necessário transmitir aos colaboradores o que a empresa apresenta, contribuindo para que haja uma mentalidade positiva a fim de ambas as partes saírem beneficiadas.

Logo, é plausível afirmar que o estudo dessa temática constitui uma importante ferramenta no auxílio à eficácia organizacional, e até certa medida, uma ferramenta de vantagem competitiva face ao actual cenário em que se circunscrevem as organizações, isto porque, conhecendo o comportamento organizacional, tem-se a ideia da forma como os indivíduos

percepcionam e agem sobre a mesma, permitindo a organização o poder de prever os comportamentos futuros das pessoas que nela actuam.

Desta feita, o comportamento organizacional vista numa perspectiva mais ampla, remeti-nos ao conceito de clima organizacional dado a mútua influência, quer de forma directa ou indirecta, existente entre essas duas variáveis organizacionais.

## **1.2. Clima organizacional**

O homem enquanto ser permanentemente insatisfeito alia-se às organizações como meio de verem saciadas as suas necessidades e para darem um sentido útil a sua existência, ou seja, a satisfação das suas necessidades e a contribuição para o alcance dos objectivos organizações. Nesse contexto, o desafio que cabe aos gestores organizacionais encerra-se segundo Nunes (2011) na compreensão da natureza de ajustamento e desajustamento das pessoas no contexto de trabalho de modo a que os objectivos tanto organizacionais como individuais possam ser alcançadas, o que pode ser feito mediante a pesquisa de clima organizacional.

Conforme Romero e Corso (s/d.), clima origina-se do grego *Klima*, e significa tendência, inclinação e o termo clima organizacional como o próprio nome indica, se dá no contexto organizacional e pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho, referindo-se a uma complexa rede formada pelas expectativas, percepções, relações que as pessoas estabelecem entre si e a própria estrutura da organização.

O clima organizacional assume um papel preponderante na orientação e determinação do comportamento para o bom funcionamento e interacção entre as pessoas na produtividade e esta ligado basicamente ao conviver melhor dentro da organização, a estimular um clima de trabalho harmonioso, levando a crer que o seu manuseamento depende de todos os implicados ou pessoas que nela actuam. Neste sentido, podemos considerar que quanto mais optimista for a expectativa que os dirigentes têm da participação dos trabalhadores, maior será a necessidade de garantir um excelente clima organizacional.

Segundo McMurray (2003: 1) “O clima organizacional pode ser visto como produto de interacções dos membros da organização” e tem sido definido por Forehand (2001: 142) como um “conjunto de características que descrevem uma organização e que a distinguem de

outras, com a particularidade de ser durável no tempo e influenciar no comportamento das pessoas que actuam em tal contexto”.

Por outras palavras, o clima Organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que esta acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes. Nesta óptica, Powell e Butterfield (1978: 151) sublinham que “o clima organizacional pode representar a organização como as pessoas a vêem em um sentido holístico e subjectivo”, levando-nos a credenciar que o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas pelos agentes organizacionais para além de ser um factor que influencia estas variáveis, isto é, o clima organizacional influi sobre o comportamento dos indivíduos, na motivação, na produtividade e no grau de satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

#### **1.2.1. Clima Organizacional e motivação**

Para Chiavenato (2004b), o clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Assim, essa interacção pode ser expressa segundo o grau de motivação entre os membros, podendo se traduzir em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração quando a motivação é elevada, provocando um clima organizacional favorável e quando baixa, o clima organizacional pode se caracterizar por estados de desânimo, desinteresse, apatia, insatisfação etc.

Portanto, para Nunes (2011) “ [...] o que conduz ao clima organizacional é o conceito de motivação, ao nível individual, ou seja, aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes”.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação, Chiavenato (2004c). Assim sendo, enfatizando Litwin (1971), o autor sublinha que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Por tudo o que foi exposto, compartilhamos a opinião de que o clima organizacional é o produto das percepções, sentimentos e emoções resultantes da qualidade do ambiente organizacional que pode incluir desde o posicionamento físico da empresa, benefícios e salários a ser recebido, condições de higiene do ambiente de trabalho, até mesmo as políticas e objectivos traçados pela organização. E, em última instância, esse clima segundo Maximiano (2004), é uma forma de medir como as pessoas estão sentindo na relação empregado- organização e com seus administradores. Isso faz com que o conceito de clima organizacional evolua para o conceito, hoje, denominado de qualidade de vida no trabalho.

### **1.2.2. Tipos de Clima Organizacional**

A mútua influência entre o clima organizacional e a motivação ditam o grau de satisfação, interesse e engajamento ou de insatisfação, apatia, etc. que as pessoas têm em relação a organização e de acordo com Brescancini (2004) quando o grau de insatisfação supera com certa frequência o de satisfação o compromisso do profissional com a empresa vai sofrendo um desgaste que pode culminar na ruptura do contrato psicológico de trabalho e até a própria relação formal. Nesta lógica, Chiavenato (2004), sublinha que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Desta feita, o clima organizacional corresponde a uma natureza multidimensional que influencia o modo como os indivíduos se comportam em situações de trabalho e pode se caracterizar como favorável ou desfavorável, isto é, como um conjunto de variáveis que procura identificar aspectos a ser melhorados para que se assegure o bem-estar e satisfação dos colaboradores, a melhoria de qualidade de vida no trabalho.

### **1.2.3. Formação do Clima Organizacional**

Para o desenvolvimento de clima organizacional Schneider e White (2004) consideram três fontes necessárias:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais;
- Práticas e processos de selecção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização e;



- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Todavia, com o objectivo de aprofundar a compreensão do clima organizacional alguns teóricos se destacam nesse parâmetro, nomeadamente Moran e Volkein (1992) *apud* Sorio (2007) que propõem uma abordagem ao conceito considerando quatro perspectivas separáveis mais não mutuamente exclusivas, isto é, a perspectiva estrutural, a perceptiva ou psicológica, a psicossocial e a cultural.

Contudo, pretendemos aqui apresentar duas abordagens que têm recebido atenção substancial por estarem ligadas ao factor psicológico: a abordagem do *compartilhamento cognitivo* e a abordagem da *percepção compartilhada*.

A abordagem do *compartilhamento cognitivo* conceitua o clima como representações construtivas de indivíduos, ou seja, como seus esquemas cognitivos se relacionam em um ambiente de trabalho em que estão implexos. Portanto, nesta abordagem a preocupação se concentra em apreender a percepção do sentido que os indivíduos atribuem ao ambiente.

Para Anderson e West (1998: 237), “a abordagem da *percepção compartilhada*, por sua vez, tem como fundamento a percepção compartilhada e consciente quanto ao modo das coisas se apresentarem no ambiente imediato do indivíduo”. Neste propósito, o clima é então determinado pela percepção de variáveis existentes a nível macro - dimensional que delineiam o funcionamento da organização, isto é, as normas e os valores, as condições estruturais e ao ambiente físico e psicológico que são captadas, interpretadas e avaliadas continuamente pelos indivíduos e influenciam o comportamento das pessoas.

#### **1.2.4. Clima Organizacional e Cultura Organizacional**

Parafraseando Santos e *et al* (2010), o clima é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais existentes em uma organização. Neste sentido, o clima organizacional corresponde directamente a forma como as pessoas percebem a organização, tendo em conta a sua cultura, normas, hábitos e costumes e a forma decorrente como se comportam.

A estreita relação existente entre o conceito de clima organizacional e de cultura organizacional é de certo modo considerada complementar, tanto que se torna importante desvendar os elementos da cultura antes de partir para o levantamento dos elementos de clima. Neste contexto, Brescancini (2004) diz que a cultura é um lento processo de sedimentação, o que decerto, permanece e vai sendo reproduzido. O clima tem carácter imediato: a percepção do contexto num dado momento. Todavia, a interpretação do conjunto de percepções de um grupo deve considerar os valores, crenças, práticas e demais pressupostos da organização.

Em outras palavras, a cultura engloba o todo organizacional, é fruto das aprendizagens, dos valores e crenças partilhadas pelos membros da organização, enquanto o clima é o resultante da interacção dos elementos da cultura, tem carácter temporário, está sujeito a controlo directo e de certa forma diz respeito aos aspectos do ambiente conscientemente percebidos pelos seus participantes.

#### **1.2.5. Clima organizacional e estilos de liderança**

Quando se trata do contexto das organizações de trabalho é fácil entender que ali as relações “chefe” e subordinado são pautadas geralmente pelos estilos de liderança adoptadas podendo estas interferir na qualidade do clima organizacional predominante. A liderança é definida como sendo o processo social no qual se estabelece relações de influência entre pessoas sendo que os líderes transmitem a sensação de compromisso com o grupo através do discernimento em motivar e comunicar desde que desenvolva a sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e compromisso.

Apresentando uma referência sobre os estilos de liderança nas organizações não baseadas nas características do líder, Cardoso (2003: 166) identifica três estilos possíveis: “autoritário, liberal e democrático”.

O estilo de liderança autoritário baseia nos pressupostos de que apenas o líder fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo, é ele o determinador das providências e técnicas para a execução das tarefas e o que deve ser executado por cada trabalhador e normalmente o líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

O estilo de liderança liberal (*Laissez-faire*) encerra a noção de liberdade completa para decisões grupais ou individuais em que a participação do líder é limitada, não fazendo nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos na organização.

O estilo democrático considerada por muitos como o estilo mais adequado e capaz de propiciar um óptimo clima de trabalho, caracteriza-se pela participação de todos na tomada de decisões que envolvem a organização, assistido e estimulado pelo líder, sendo que o líder procura ser um membro normal do grupo em espírito, é objectivo e limita-se aos factos.

#### **1.2.6. Importância do estudo de clima organizacional**

O estudo sobre o clima organizacional tem-se revelado uma importante ferramenta via a compreensão da qualidade de clima organizacional predominante numa organização, trazendo assim contribuições irrevogáveis à política de gestão da organização. Neste sentido, o clima organizacional também está relacionado com o nível de satisfação, de atendimento das necessidades e das expectativas dos trabalhadores de uma organização levando a crer que dependendo do nível atendido pode provocar certos sentimentos, como: a motivação, a insegurança, responsabilidade, medo, etc.

Para que a pesquisa de clima organizacional tenha impacto mais fielmente possível, alguns autores (a título de exemplo, Nunes (s/d) defendem que esse estudo deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, nomeadamente: o trabalho em si, a integração sectorial e interpessoal, o salário, o estilo gerencial, a comunicação, o desenvolvimento profissional, a imagem da empresa, os benefícios auferidos, as condições físicas do trabalho, o trabalho em equipa, orientação para resultados, entre outros, isto é, as variáveis determinantes do nível de satisfação e da qualidade de vida no trabalho.

Neste sentido, enfatizando Sorio (2007), as principais contribuições que podemos obter da pesquisa de clima são:

- a) O alinhamento da cultura com as acções efectivas da empresa.
- b) Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.
- c) Integrar os diversos processos e áreas funcionais.
- d) Optimizar a comunicação.

- e) Minimizar a burocracia.
- f) Identificar necessidade de treinamento e desenvolvimento.
- g) Enfocar o cliente interno e externo.
- h) Optimizar as acções gerenciais, tornando-as mais consistentes.
- i) Aumentar a produtividade.
- j) Criar um ambiente de trabalho seguro.
- k) Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Nesta lógica, podemos afirmar que a pesquisa de clima organizacional procura fazer um enquadramento dos aspectos positivos e dos aspectos ainda por melhorar no contexto da organização. E, como ressalta Nunes (2011), o estudo de clima organizacional é um instrumento administrativo excelente para identificar percepções e actuar melhorias e mudanças qualitativas para a organização e seus colaboradores. No mesmo contínuo, enfatiza ainda que é preciso ter em mente que actuar nesta investigação requer primeiro, o desejo em saber e em segundo, o desejo em corrigir a rota. Caso a organização queira saber para punir, esqueça.

Na mesma linha de raciocínio, Santos e *et al* (2010: 20) engrandecem que;

[...] Analisar o clima organizacional representa uma eficaz ferramenta gerencial para sublinhar os pontos fortes e fracos, estes sendo de grande relevância para o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, o estudo do clima tem por objectivo avaliar o grau de satisfação e comprometimento do elemento humano com suas actividades, bem como propiciar tomada de decisões para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O estudo de clima organizacional possibilita a mensuração e a caracterização da satisfação profissional o que contribui em muito para a melhoria das relações entre a organização e seus colaboradores, revelando-se um importante instrumento voltado para análise do ambiente interno da organização, tendo segundo Sorio (2007) como um dos seus importantes objectivos retratar os aspectos críticos que configuram o *momento motivacional* dos funcionários, fazendo o apuramento dos seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Portanto, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas e dita a qualidade ou propriedade desse ambiente percebida ou experimentada e influí sobre o comportamento, o grau de motivação de cada um desses membros, o que leva-nos a abonar

que conhecendo o clima organizacional vigente numa organização, possibilita aos gestores colmatar e redefinir as políticas da organização com o intuito de produzir climas favoráveis ao bem mais precioso da organização que são as pessoas.

### 1.3.Motivação e Satisfação no trabalho

Quando o discurso ronda em torno do clima organizacional e da QVT torna-se imprescindível abordar os conceitos de motivação e de satisfação como um contínuo, tendo em consideração as suas implicações sobre os dois conceitos procurando responder à questão *de como são as coisas por aqui*.

A motivação pode ser considerada um dos grandes segredos de qualquer organização que busca a melhoria e o aumento de produtividade, estando muito relacionada ao clima de ambiente de trabalho, isto é, ela representa segundo Bergamini (2004: 161) “[...] mais que um fenómeno isolado, uma atitude que representa o próprio clima organizacional”.

De acordo com Mondy (1996) *apud* Teixeira (2005: 140), “[...] podemos definir *motivação* como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos”. O mesmo autor sublinha que motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes.

Levy-Leboyer (1974) caracteriza o comportamento motivacional dentro das organizações como sendo um fenómeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o individuo (suas características e experiencias), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objectivos, bem como o clima que lhe é próprio. Neste sentido, é de suma importância abranger nesse tipo de estudo todos os aspectos que impactam a situação organizacional de forma a configurar da melhor forma como se passa aí a motivação para o trabalho, ou seja, a dinâmica intrapsíquica que leva o individuo a ter determinado tipos de comportamentos.

Deste modo, em razão do destaque do termo motivação na literatura administrativa, Maximiano (2002) afirma que “[...] o sentido original da palavra fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”. Neste contínuo, Fraga (s/d.) enfatiza que a origem da palavra encerra a noção de

dinâmica ou de acção que é a principal tónica dessa função particular da vida psíquica. Soto (2005) reforça o conceito afirmando que motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade interna, que ao se exercitar as estruturas nervosas, impulsiona o organismo à actividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até atingir meta, objectivo ou incentivo.

Assim sendo, no estudo dessa temática é de suma importância diferenciar a chamada motivação intrínseca da extrínseca, sendo a primeira definida como aquela que advém do desejo, necessidades particulares do indivíduo e a segunda como sendo aquela motivação incitada pelos factores do meio ambiente, isto é, pelos incentivos do meio. Neste sentido, Bergamini (1997: 54) sintetiza que:

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como um fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto estima e auto identidade.

Pelo exposto, podemos ver que a motivação é intrínseco a cada indivíduo, advém das particulares de cada pessoa, porém pode ser influenciado, estimulado ou incentivado por aspectos do ambiente externo de modo a que os interesses individuais sejam levados a cabo mediante o comportamento em busca da satisfação das necessidades. Nesse pressuposto, para compreender a motivação vale diferencia-la do conceito de satisfação, ou melhor, dos factores que geram a satisfação, o que segundo Archer (1997) *apud* Ferreira, Moyses e Gimenes (2009: 15) “[...] um motivador nada mais é que um motivo- uma necessidade, por outro lado um factor de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade”.

Portanto, motivar alguém é impossível, o que na visão do mesmo autor é um motivo de alívio o fato de não se ter encontrado qualquer fórmula garantida de motivação, pois se for possível prever os modos como as pessoas são motivadas, também seria possível controlar o seu comportamento. Entretanto, o estudo da motivação constitui um importante meio para compreender o comportamento humano no contexto do trabalho e segundo Donnelly *et al* (2000: 268), “[...] a motivação envolve o desejo pessoal de obter resultados [...]. Quando o desempenho de uma pessoa é considerada não satisfatória, o problema é quase sempre a falta de motivação”.

Deste modo, dado a impossibilidade de motivar alguém, para compreender o comportamento nas organizações faz-se necessário criar um ambiente de trabalho que estimule a acção, exigindo dos superiores hierárquicos uma maior dedicação em relação às pessoas que com eles trabalham, cabendo-lhes o papel de incentivar e promover a motivação dos trabalhadores e induzir factores de satisfação adequadas às suas necessidades.

Com efeito, a motivação tem sido um dos temas mais pronunciados e estudados nos diferentes contextos da existência humana e principalmente nas organizações dado a sua importância sobre o comportamento das pessoas na prossecução e realização do trabalho, levando muitos pesquisadores a tentar compreender que objectivos motivacionais são mais frequentemente procurados, ou seja, *por que* o homem trabalha. Nesta base, várias são as teorias capazes de fundamentar esse *por que* e para chegar ao entendimento do assunto trouxemos as contribuições advindas dos artificios de Abraham Maslow, Herzberg, McGregor, a teoria da equidade e da teoria da expectativa.

#### 1.3.1. Teoria de satisfação de necessidades

O primeiro que merece especial destaque é Abraham Maslow, professor, consultor e psicólogo norte-americano, sendo a sua teoria a das mais destacadas sobre a motivação humana e representa um valioso modelo de actuação sobre o comportamento das pessoas, fundamentando-se no princípio de que as necessidades humanas se dispõem numa série de níveis a que denominou de hierarquias das necessidades, agrupando-as em dois grupos: necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e necessidades secundárias (necessidades sociais, de estima e auto realização), formando uma hierárquica com um total de cinco (5) níveis da base ao topo.

A satisfação das necessidades tem um carácter de linearidade e de certa forma, de complementaridade, sendo que os mais básicos devem ser antes satisfeitos para que se possa prosseguir a níveis mais elevados. E, contrariamente aos outros quatro níveis de necessidades que podem ser satisfeitas mediante recompensas externas dado a sua realidade concreta (como comida, dinheiro, elogios e amizade de outras pessoas), as necessidades de auto realização no dizer de Chiavenato (2004), estão relacionadas com o autodesenvolvimento da pessoa, como a auto-realização, auto-satisfação, etc., não são observáveis nem controláveis por outros, só

podem ser satisfeitas por esforço próprio de cada indivíduo em se auto recompensar intrinsecamente.

Por outro lado, os níveis de necessidades precedentes, enquanto satisfeitas não motivam o comportamento, enquanto as necessidades de auto-realização são insaciáveis na medida que quanto mais a pessoa obtém recompensas que o satisfaçam, mais a pessoa desejará satisfazê-lo, pois as pessoas sempre querem mais.

Portanto, as necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional rápido e satisfação cíclica, enquanto as mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo, sendo que os factores que efectivamente podem levar a motivação estão relacionadas ao atendimento das necessidades de nível elevado, enquadrando aqui a realização profissional que esta condicionada aos factores de trabalho o que demonstra a importância do contexto de trabalho na realização e satisfação das pessoas. Por outro lado, uma pessoa nunca esta completamente satisfeita quanto às necessidades de um qualquer nível. Porém, uma necessidade pode sair como prepotente num determinando momento em detrimento de outrem. Logo, um gestor que pretenda motivar/ incentivar seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades e conhecer as circunstâncias em que se revelam prepotentes.

Segundo Chiavenato, a aplicação dessa pirâmide geralmente é feita por meio de factores motivacionais, entre as quais destaca como as mais importantes:

1. Trabalho interessante, variado e que proporcione desafios para a pessoa.
2. Remuneração adequada ao trabalho executado e relacionada com o esforço e dedicação da pessoa.
3. Oportunidade de progresso, crescimento e desenvolvimento da pessoa.
4. Projectão e prestígio social decorrentes do trabalho executado.
5. Reconhecimento pelo superior e pelos colegas de trabalho.

Em suma, a teoria de Maslow embora largamente reconhecida e valorizada por muitos gestores, é lida acarretada algumas críticas, ou melhor, sugestões das quais estamos de acordo, nomeadamente quanto ao numero de categorias, sugerindo apenas dois ou três níveis em vez



de cinco, e referente a ordem como são dispostas na hierarquia, considerando que não pode ser a mesma para toda e qualquer pessoa.

### **1.3.2. Teoria das necessidades de McGregor**

Essa teoria desenvolvida pelo professor norte-americano Douglas McGregor norteia a relação entre a organização e seus colaboradores, enfatizando a filosofia do gestor sobre a motivação e natureza humana, sintetizando entre duas posições antagónicas, isto é, a teoria X e a teoria Y.

Com base nos pressupostos da teoria X, Periard (2011) sublinha que:

- Um indivíduo comum, em situações comuns evitara sempre que possível o trabalho;
- Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objectivos estabelecidos pela organização;
- O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.

Opostamente a esta visão negativa das pessoas traduzidas pela teoria X, a teoria Y segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2001), defende que o homem:

- Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se;
- É capaz de se autogerir e de se autocontrolar. Deseja atingir objectivos e tem capacidade de iniciativa;
- Aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objectivos;
- Possui criatividade e capacidade de decidir e resolver problemas;
- Para além da segurança, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Neste contexto, podemos denotar que a Teoria X de McGregor pode ser vista como paralelística em relação aos modelos clássicos sobre a ênfase do comportamento humano nas

organizações e a Teoria Y como um modo de ver o trabalhador que se enquadra na abordagem das Relações Humanas.

Deste modo, opondo-se à abordagem da Teoria X em que organizar e dirigir equivale uma forte ênfase no controlo, supervisão, coesão e punição, Macgregor propõe a Teoria Y como uma outra forma de gestão em que dirigir pressupõe uma acção assente no desenvolvimento, na autonomia e recompensa, reforçando a ideia de que existe outras formas mais humanas de gerir as pessoas, como por exemplo através de acções voltadas para a motivação dos trabalhadores.

Porém, a inclinação dos gestores pela teoria X no contexto das organizações, ainda é uma realidade, contudo, como sublima Teixeira (2005), a teoria Y é mais realista, os seus pressupostos tem mais validade e sua aceitação conduzirá a técnicas de gestão mais participativas, com reflexos, por exemplo na melhoria das condições de trabalho.

### **1.3.3. Teoria dos Dois Factores de Herzberg**

Contrariamente a Maslow que fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas, Frederick Herzberg (1997) *apud* Maciel e Diniz (2007) fundamenta a sua teoria alicerçada no ambiente externo e no trabalho do individuo a partir da entrevista realizada a engenheiros e cientistas de uma empresa, no intuito de pesquisar directamente quais os factores estão relacionadas com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho, levando-o a defender que a motivação das pessoas depende basicamente de dois factores: Factores higiénicos e factores motivacionais.

Por **Factores higiénicos**, entende-se que são os factores que dizem respeito às condições que rodeiam a pessoa no seu ambiente de trabalho, incluindo aqui as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, o *status*, a segurança, os *fringe benefits*, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre os colaboradores e a direcção, os regulamentos internos existentes, as oportunidades existentes na organização, etc., caracterizando de um modo geral, as condições do ambiente de trabalho oferecidos por uma organização o que leva Chiavenato (2002) a considerar que os factores higiénicos constituem factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter a motivação

dos empregados. Contudo esses factores são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.

O termo *higiene* serve concretamente para reflectir o carácter preventivo e profilático e para demonstrar que esses factores se destinam basicamente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente de modo a não por em causa o equilíbrio da mesma. Pois, os factores higiénicos são óptimos no sentido de evitar a insatisfação embora a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente a satisfação. No entanto, quando são precários, provocam insatisfação, o que leva-os a ser denominado factores insatisfacientes.

**Factores motivacionais:** os factores motivacionais estão relacionados ao cargo ocupado e as tarefas e deveres a que incumbem um colaborador, estando nesse caso sob o controlo do individuo e tendem a ter efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Esses factores incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, etc., envolve um conjunto de sentimentos positivos, nomeadamente o sentimento de crescimento, realização, reconhecimento profissional, manifestados através das tarefas e actividades que oferecem desafios e significado para o trabalho. Quando são óptimos, esses factores elevam substancialmente a satisfação, e quando oposto, provocam ausência de satisfação. Dai, resulta a denominação de **factores satisfacientes** e estão nitidamente relacionados ao próprio cargo em si e incluem:

- Uso pleno de liberdades pessoais.
- Liberdade de decidir como executar o trabalho.
- Promoção.
- Estabelecimento de objectivos e avaliação relacionada com eles.
- Simplificação do cargo etc.

Nesta linha de raciocínio, Herzberg (1997) *apud* Maciel e Diniz (*idem*:70) sintetizam que:

Os factores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos factores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar factores separados dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagónicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Em essência, a teoria dos dois factores de Herzberg realça que:

1. A satisfação no cargo depende do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo, denominados **factores motivadores**.
2. A insatisfação no cargo depende do contexto ou ambiente de trabalho, da relação que nela se estabelece, isto é, entre colegas e direcção, denominados factores higiénicos.

Nesse intuito, os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional, ou melhor, o oposto de satisfação profissional não é a insatisfação mais sim nenhuma satisfação profissional, e o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação. Desta forma, para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário actuar ao nível dos factores motivadores e na prática, um dos aspectos de grande interesse que se pode ter do trabalho de Herzberg é o poder de distinguir em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Assim sendo, existem para ele, pessoas voltadas essencialmente à procura de responsabilidades, realização, crescimento, promoção do próprio trabalho e do reconhecimento a que denominou de pessoas do tipo que *procuram motivação*, em que a tarefa em si adquire grande significado para elas e factores ambientes precários não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes a esse tipo de ambiente.

Por outro lado, existem pessoas cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalho. A essas pessoas, Maciel e Diniz (*idem*:71) (como citado por Herzberg (1997) chamam de tipos que *procuram manutenção*.

Assim, a abordagem de Herzberg enfatiza os factores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações e para introduzir maior dose de motivação, ele propõe o enriquecimento de tarefas, isto é, a motivação pelo próprio trabalho dado as limitações em que circunscrevem as recompensas e castigos extrínsecos.

Todavia, apesar dos contributos altamente positivos da teoria de Herzberg, alguns dos seus críticos mais contundentes, enfatizam a subjectividade do processo de investigação- análise

do índice crítico, o facto de ele ter feito o estudo apenas com contabilistas e engenheiros, criticam o facto de o estudo focar essencialmente o nível de satisfação e não o desempenho, enfatizando que satisfação e desempenho não são sinónimos. Mas, mesmo assim, a sua teoria constitui uma mais-valia no entendimento da motivação humana no contexto do trabalho e permite até um certo ponto reflectir sobre a forma como procurar determinar o equilíbrio organizacional face a satisfação do homem.

#### **1.3.4. Teoria da Equidade**

A teoria da equidade é uma abordagem da motivação associada ao nome do professor J. Stacy Adams, da Universidade da Carolina do Norte e propõe a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral como uma força motivacional, isto é, a pessoa compara o seu desempenho e os benefícios atribuídos com o desempenho e benefícios dos outros em situações semelhantes. Segundo Bergamini (1997) *apud* Ferreira (2009), nesta comparação esta implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade. Na mesma tónica, Donnelly *et al* (2000) exaltam que as pessoas avaliam a equidade através de um rácio de *inputs*/resultados. Como *input* para o trabalho inclui-se experiência, o esforço e a capacidade. Os resultados do trabalho incluem salário, reconhecimento, promoções e regalias.

Contrariamente a equidade, a iniquidade ocorre quando as pessoas sentem que aquilo que recebem é injusto, comparativamente com o que outras pessoas recebem. Outras situações de iniquidade podem verificar-se em situações de promoções, definição de funções, transferências, etc. Todavia, segundo Teixeira (2000), geralmente é em termos de dinheiro (salário, por exemplo) que assume contornos mais graves, o que leva-nos a crer que pequenas iniquidades que aos olhos do gestor podem não significar nada, pode ser muito importante para os que directamente são afectados.

De acordo com Robbins (2002) *apud* Ferreira (2009) quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

1. Modificar suas entradas (fazer menos esforço).
2. Modificar seus resultados, por exemplo, funcionários que recebem por peça podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade.

3. Distorcer sua auto-imagem, por exemplo, eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”.
4. Distorcer a imagem dos outros, por exemplo, o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensai que fosse.
5. Buscar outro ponto de referência, por exemplo, posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.
6. Abandonar o terreno, por exemplo, deixar o cargo.

Em suma, acreditamos que a teoria da equidade no contexto das organizações tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre os funcionários. Se não forem bem conduzidos, esses processos podem minar o clima social da organização, contribuindo para o alavancar de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e consequentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

#### 1.3.5. Teoria da Expectação

Em seus trabalhos sobre a motivação, o autor Lawler III *apud* Chavienato (2002) encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar diferentes tipos de comportamentos no indivíduo, como o desempenho, o companheirismo e a dedicação à organização onde trabalha. No entanto, constatou que o dinheiro tem apresentado pouca força ou potencia sobre a motivação dado a sua incorrecta aplicação pela grande maioria das organizações.

Entretanto, com a teoria de Lawler III podemos sintetizar que existe duas bases sólidas no que concerne a importância do dinheiro como factor motivador:

1. As pessoas desejam e querem o dinheiro, pois este constitui um meio em si e pode permite-lhes comprar muitas coisas que satisfaçam necessidades pessoais, nomeadamente satisfazer suas necessidades mais básicas como as fisiológicas e de segurança, como as necessidades de níveis mais elevadas tais como as necessidades sociais, estima e auto-realização.

2. Se as pessoas têm a percepção e crêem que seu desempenho é ao mesmo tempo um meio para obter mais dinheiro, certamente desempenharão seus trabalhos da melhor maneira possível.

Desta feita, o dinheiro pode ser poderoso motivador desde que as pessoas acreditam que existe uma ligação directa entre desempenho e aumento de salário, o que dá-nos a entender que essa teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com os objectivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afectam os objectivos de desempenho que os indivíduos estabelecem.

#### **1.4. Qualidade de Vida no Trabalho**

As interrogações acerca do bem-estar do homem no trabalho tem-se multiplicado nos últimos 40 anos e o termo QV frequentemente utilizado para explicar esse bem-estar e saúde do trabalhador tornou-se muito popular, sendo utilizado muitas vezes de forma incorrecta. Todavia, essa preocupação com a QV tornou-se algo de suma importância visto a quantidade de tempo que as pessoas passam no contexto de trabalho e a sua influência directa sobre o desempenho do individuo e consequentemente sobre os resultados organizacionais.

Deste modo, o termo QVT cunhado por Louis Daves nos anos 70 reflectia inicialmente a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos indivíduos no desempenho de suas tarefas. Indo mais longe, Bosso (2007) evidencia que a preocupação com a QVT existe desde os primórdios da vida humana, objectivando facilitar ou trazer satisfação ao trabalhador no processo de execução dos seus deveres. Na mesma perspectiva, Chiavenato (2004a: 367) salienta que “a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua actividade na organização”.

No entanto, questiona-se quais são os métodos necessários para alcançar a QVT dado a importância das pessoas para com as organizações, que de um modo geral, gostariam de serem vistas como melhores lugares para se trabalhar. Nesta óptica, Chiavenato (*idem*:367) evidencia que, para que isso ocorra, é de suma importância a existência da QV, definida pelo autor como “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas-higiene e segurança- seja em suas condições psicológicas e sociais”.

Guimarães e Grubits (2004) sublinham que a actual ênfase dada a QVT preocupa-se em humanizar os ambientes organizacionais, fazendo vistas ao cargo, às interacções e às políticas presentes. Sua tónica é um maior equilíbrio entre trabalho e lazer, indo além do que permeia a organização, no anseio de que um bem-estar se estenda para todos os ambientes que faz parte da vida do trabalhador. Logo, a QVT resulta portanto, da junção dos factores físicos com as condições psicológicas e sociais, favorecendo um ambiente de trabalho agradável e satisfatória, melhorando de forma considerável a qualidade de vida das pessoas na organização, e consequentemente, a qualidade de vida fora da organização.

Assim sendo, a European Foundation (2002) acrescenta que promover QV significaria promover a qualidade do trabalho e do emprego tendo como ponto de partida os seguintes objectivos:

- Garantir a segurança na carreira e no emprego, assegurando a empregabilidade, a renda, a protecção social e o direito dos trabalhadores.
- Manter e promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores através dos cuidados à saúde e à exposição a riscos no trabalho e de uma organização do trabalho mais adequado e eficaz.
- Desenvolver habilidade e competências através da qualificação, do treinamento, do desenvolvimento na carreira.
- Reconciliar a vida fora e dentro do trabalho através da redução ou adequação da extensão da jornada de trabalho, da flexibilização do tempo dedicado ao trabalho e da criação de estruturas sociais de trabalho.

Entretanto, para que isso ocorra há que definir algumas condições de trabalho, nomeadamente o desenho das tarefas, estilo de gerenciamento considerando aqui o factor comunicação, as relações interpessoais, preocupação com a carreira e as condições do ambiente considerando as características físicas e matérias de trabalho.

Numa conjuntura mais abrangente, as conceituações em torno da QVT perspectiva o grau de satisfação das pessoas com a organização e conforme França (1997:88) “QVT é o conjunto das acções que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas



no ambiente de trabalho”. Entretanto, Bawditch e Buono (2004) destacam que a compreensão da qualidade de vida no trabalho QVT deve envolver não somente aspectos relacionados ao empregado individualmente, mas também sob as perspectivas do empregador e da sociedade. Maximiano (2002: 296), citando OMS (1998) afirma que “a QVT fundamenta-se portanto, a partir do momento em a organização e as pessoas se conjugam, tornando-se um todo, isto é, o que se denomina de enfoque biopsicossocial”, o qual propõe uma visão integrada dos seres humanos, consistindo no completo bem-estar biológico, psicológico e social. Nesta ênfase, a QVT pode ser influenciada portanto, pela saúde física e estado psicológico da pessoa, pelas suas crenças e valores, pelas suas relações sociais e pelas variáveis provenientes do meio que o circunscreve.

Compartilhando da ideia de Cavassani, Cavassani e Biazin (2006: 1) “[...] a qualidade de vida no trabalho interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações no campo familiar e social dos indivíduos, e vice-versa”. Nesta mesma linha, Maximiano sublinha que “o conceito de QVT, além do enfoque biopsicossocial, baseia-se em uma visão ética da condição humana, visando identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais”.

Logo, podemos credenciar que a questão da QVT engloba uma diversidade de factores ou variáveis dos quais estão interligados. A afirmação é compartilhada por Chiavenato (2002), segundo o qual a QVT envolve uma constelação de factores, como a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, entre outros factores.

Portanto, a QVT constitui um desafio para a administração actual e ela esta subjacente a satisfação no trabalho, ao bem-estar subjectivo e psicológico, sendo portanto, individual e depende dos desejos, motivações e aspirações de cada pessoa. Nesse sentido, a QVT envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos. Ela afecta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, como: motivação.

Todavia, Detoni (2001: 50) destaca que independentemente das percepções que os empregados possam ter do que é a QVT, esta deve envolver:

Um trabalho que valha a pena ser feito; condições de trabalho seguras; remuneração justa e adequada, segurança no emprego, supervisão competente; feedback quanto ao desempenho no trabalho; oportunidades de crescimento intelectual e profissional; possibilidade de promoção; bom clima social e justiça.

Assim sendo, os modelos propostos para investigar a QVT foram inúmeras, entre eles, a de Walton alicerçado em oito critérios e indicadores como se apresenta no quadro seguinte.

Quadro 1 Critérios e Indicadores da Qualidade de Vida no trabalho.

Factores de QVT	Dimensões
1- Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salário adequado ao trabalhador.</li><li>• Equidade ou compatibilidade interna.</li><li>• Equidade e compatibilidade externa.</li></ul>
2- Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jornada de trabalho.</li><li>• Ambiente físico (seguro e saudável).</li></ul>
3- Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomia.</li><li>• Significado da tarefa.</li><li>• Identidade da tarefa.</li><li>• Variedade de Habilidades.</li><li>• Retroacção e retro informação</li></ul>
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de carreira.</li><li>• Crescimento profissional.</li><li>• Segurança do emprego.</li></ul>
5- Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Igualdade de oportunidades.</li><li>• Relacionamentos interpessoais e grupais.</li><li>• Senso comunitário.</li></ul>
6- Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeito às leis e direitos trabalhistas.</li><li>• Privacidade pessoal.</li><li>• Liberdade de expressão.</li><li>• Normas e rotinas claras da organização.</li></ul>
7- Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.</li></ul>
8- Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagem da empresa.</li><li>• Responsabilidade social pelos produtos/serviços.</li></ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade social pelos empregados.</li></ul> |
|--|---|

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.393).

Entretanto, para além desses critérios e indicadores da QVT, Moretti e Treichel (2003) realçam que há autores que evidenciam a importância dos benefícios sociais (facilidade, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, etc.) e do papel social das organizações. Para esses autores (2003: 11) “os benefícios constituem uma remuneração indirecta, pois custa dinheiro à organização”.

Todavia, o que podemos denotar é que as expectativas dos profissionais em relação a empresa onde trabalham é que esta espera qualidade nos produtos e serviços por ela oferecido, o que nos leva a crer que acções de QVT devem ser incorporadas definitivamente no quotidiano das organizações. Pois, a nítida relação entre a produtividade e a qualidade de vida no trabalho leva-nos a abonar que o funcionário satisfeito é mais produtivo e engajado nas políticas e objectivos organizacionais e em termos mais abrangentes a QVT resulta quando se tem maior probabilidade de obter qualidade de vida nas diferentes esferas que circunscrevem a vivência do individuo e quando se está satisfeito com o trabalho esta satisfação pode reflectir na vida pessoal do individuo e não só.

Assim sendo, a QVT como reflexo do grau de satisfação dos trabalhadores, é em última análise, o resultado da qualidade de clima organizacional predominante em uma organização, isto é, é o produto de todas as emoções sentidas pelos trabalhadores, o que segundo Maximiano (2004), faz com que o conceito de clima organizacional evolua para o conceito, hoje, denominado de qualidade de vida no trabalho.

#### **1.4.1. Qualidade de vida no trabalho e satisfação**

É categórico afirmar que os conceitos apresentados em torno da QVT, numa perspectiva geral remete-nos ao de satisfação no trabalho e suas implicações para com a organização. Neste sentido, vários são os autores que apresentaram uma definição sobre a satisfação no trabalho, destacando a sua conotação ao Bem-Estar Subjectivo que integra a dimensão cognitiva e uma dimensão afectiva (positiva ou negativa), contrapondo aos comportamentos de fuga, absentismo, *burnout*, entre outros.

Segundo o dicionário Michaelis (1998) uma das definições para a palavra satisfação é a qualidade ou estado de satisfação, contentamento, prazer, denotando um fenómeno complexo e de difícil definição por se tratar de um estado pessoal, oscilando de acordo com cada pessoa e de cada situação ao longo do tempo.

Para Spector (2005), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que representa como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho de forma geral e em seus vários aspectos, isto é, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do que fazem e tem sido um factor causador de importantes realizações por parte dos funcionários como um melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e melhor expectativa de vida. Deste modo, o autor (*idem*) considera que a maior parte dos estudos sobre satisfação no trabalho parte de uma perspectiva ambiental, de como as características organizacionais e ambientais tornam os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos, o que torna imprescindível referenciar aqui alguns autores de renome, particularmente Elton Mayo, cujas pesquisas, conforme Ferreira, Reis e Pereira (1999) são importantes para o estudo do comportamento humano, na motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da QVT, principalmente a partir das pesquisas efetuadas na *Western Electric Company* (Howthorne, Chicago) no início dos séculos XX.

Desta forma, conforme Ferreira, Neves e Caetano (2001), a satisfação no trabalho pode ser compreendida como o estado pelo qual o individuo se identifica com a organização e com os seus objectivos demonstrando que os indivíduos que melhor desempenham suas funções, em consequência recebem recompensas adequadas, apresentam um alto nível de satisfação. Ainda afirmam que o comportamento de apoio aos colegas manifesta-se com maior incidência nos indivíduos satisfeitos com seu trabalho.

Logo, a satisfação no trabalho é portanto produto da interacção do individuo com a situação do trabalho e será tanto maior quando mais o individuo tiver o poder de controlar a sua situação no trabalho. Todavia, é importante ressaltar que elevado grau de satisfação no trabalho necessariamente não indica altos índices de qualidade de vida tendo em consideração a abrangência do conceito em si, ou seja, a tendência da actualidade é de as pessoas verem a satisfação mais voltada pela vertente material em detrimento dos aspectos que efectivamente

proporcionam bem-estar físico e psicológico tendo em vista a existência do homem enquanto ser biopsicossocial.

Nesta lógica, dado o desenvolvimento social e tecnológicos ocorridos nesses últimos anos, a competitividade tornou-se um dos fortes aspectos levados em consideração, fazendo com que o contexto do trabalho seja transferido para outros contextos, o que por outro lado acarreta nos indivíduos, particularmente aqueles ávidos em provar a sua competência, a negligenciar a sua relação familiar, a trabalhar para além do horário normal, a alimentar-se desadequadamente, trazendo consequências que prejudiquem a si e a organização onde trabalha.

Com efeito, a QVT esta patentemente entrelaçada ao de satisfação no trabalho, podendo se manifestar mediante o comportamento de cidadania organizacional, o desempenho profissional, etc.

## **2. Fundamentação Metodológica**

---

Feita a apresentação teórica dos conceitos pertinentes a compreensão do tema em análise, procuramos trazer, aqui, os procedimentos metodológicos que sustentam a concretização empírica e o enquadramento da organização concedente. Nesta óptica, mediante os objectivos de estudo contemplados, estes conduziram-nos a escolha cuidada de uma metodologia de trabalho do qual possibilitou a investigação do problema apresentado como se afigura de seguida.

### **2.1. Metodologia**

Tendo como base a classificação de Vergara (2005) que classifica a pesquisa com relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, cremos que essa investigação científica satisfaz tais princípios. O recurso a metodologia científica revela-se indispensável, uma vez que são os métodos e as técnicas que lhe confere o carácter de cientificidade. Tratou-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, pois foi realizada em uma Instituição, na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Neste sentido, esta investigação é um processo sistemático que abrange um conjunto de procedimentos viáveis: recolha de dados, processamento, análise dos dados e averiguação dos resultados, como veremos nos itens que se seguem:

### **2.1.1. Natureza da pesquisa**

Quanto a natureza da pesquisa, tendo em consideração os objectivos traçados, segundo as bases de classificação da investigação apresentada por Vergara (2005: 46), esta se classifica com base em dois aspectos:

- “Quanto aos fins e quanto aos meios”.

Quanto aos fins, esse estudo se classifica como sendo descritivo e exploratório dado o facto de permitir-nos estabelecer relação entre variáveis e ainda pela carência dos conhecimentos sistematizados na área, procurando com isso a busca de um entendimento geral do problema. E quanto aos meios este se classifica como sendo uma pesquisa bibliográfica, a que segundo Gil (1996) é um tipo de estudo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, para além das fontes sitograficas utilizadas.

Na mesma linha de ideias, Gil (2002) salienta que as pesquisas exploratórias têm como desígnio propiciar uma visão global sobre um determinado facto e garantir maior familiaridade com o problema, com vista a torna-los mais explícito ou a construir hipóteses e as pesquisas descritivas segundo Gil têm com objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Indo mais longe, o autor enfatiza ainda que as pesquisas descritivas e exploratórias são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a actuação pratica sendo as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc.

Assim sendo, com base no repertório da problemática traçada e o marco teórico a abordar, o estudo vai ser conduzido sob a forma de um estudo de caso. Conforme Gonçalves e Caldeira (2012: 24), “o estudo de caso assume-se como uma investigação particularista, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico na situação em estudo”. No mesmo parâmetro, Gil (2004:54) enfatiza que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento [...]”.

### **2.1.2. Método de investigação**

Quanto ao método de investigação a escolha recaiu sobre o método *hipotético-dedutivo* uma vez que as respostas ao nosso problema de investigação foram delineadas antecipadamente e segundo Gil (*idem*: 96), enquanto no método dedutivo se procura comprovar a hipótese, no método *hipotético dedutivo*, procuram-se evidências empíricas para derruba-la, isto é, devem ser testadas ou falseadas. Por outro lado, recorremos ao auxílio do método estatístico que, segundo o mesmo autor se alicerça na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais.

### **2.1.3. Definição do universo da pesquisa**

O universo ou população é definido por Gil (2008) como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características que os tornam distintos de tantas outras numa sociedade. Neste propósito, segundo dados recolhidos junto a DGA, o universo total dos colaboradores abrangidos pela DGA incluindo os do projecto de áreas protegidas do parque de monte gordo - São Nicolau e da Serra Malagueta é de 62 colaboradores, sendo que o universo considerado na nossa pesquisa é constituído apenas pelos colaboradores internos da Direcção Geral do Ambiente afectos a estrutura de serviço assente no meio de Achada Santo António – Praia que é composto por vinte e oito (28) colaboradores, entre técnicos superiores (19) e auxiliares administrativos (9).

### **2.1.4. Tamanho e selecção da amostra**

Como enaltece Gil (*idem*), as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considera-los em sua totalidade. Assim sendo, recorrer a uma parte do universo da pesquisa, ao chamado subconjunto do universo ou população, torna-se um procedimento indispensável e viável a concretização desse estudo, dado a nossa impossibilidade de contar com a participação de todos os colaboradores da instituição por motivos de convalescença médica, férias e ausências em serviço.

Nesse contexto, com o objectivo de ter uma análise profunda sobre o assunto, a amostra de estudo vai ser composta por vinte e sete (27) colaboradores da DGA, correspondendo a 95% da população tomando como margem de erro 7,3% e nível de significância estabelecido de 5% calculada com base na seguinte formula de amostra para populações finitas.



De frisar que a seleção da amostra do nosso estudo foi feito com recurso a amostragem aleatória simples conhecida também por amostragem casual, acidental, segundo a qual todos os elementos da população têm igual oportunidade diferente de zero em pertencer a amostra de estudo. No mesmo contínuo, Richardson e Anónimos (s/d.) afirmam que este tipo de amostragem consiste em atribuir a cada elemento da população um número único, seleccionar itens da amostra, utilizando números aleatórios.

#### **2.1.5. Instrumento de colecta de dados**

Para a recolha dos dados empíricos o estudo baseou-se na aplicação de um inquérito por questionário estruturado. O inquérito por questionário é tido por Lakatos (2003:201) como “um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenado de perguntas, que devem ser respondidos por escrito e sem a presença do entrevistador”. Foi elaborado com questões do tipo fechadas seguindo o procedimento veiculada pela escala proposta por Likert, e, geralmente, é definida como sendo uma escala de carácter ordinal constituída por uma série de frases seleccionadas com opções de respostas entre o acordo/ desacordo, satisfação/ insatisfação, etc., tendo um ponto neutro que norteia as duas posições. Ainda segundo Cunha (2007:24) “[...] essa escala é composto por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11)”.

De um modo geral, a escolha por este instrumento prende-se com o facto de ser de fácil e rápida compreensão para o respondente e por facilitar a análise dos dados referentes ao tema em estudo e, ainda mais, por ser segundo Nunes (2011) a mais utilizada nas pesquisas envolvendo o clima organizacional por possibilitar uma melhor análise estatística.

Deste modo, o questionário elaborado se encontra no apêndice I e integra duas (2) partes constituído por 29 questões conforme se segue:

- Parte I – Dados pessoais dos colaboradores inquiridos – incluem questões sobre o sexo (variável qualitativo dicotómico), faixa etária (variável quantitativo contínuo), estado civil (variável qualitativo), nível de escolaridade, vínculo contratual (variável qualitativo), tempo de serviço e área de serviço (variável qualitativo) na DGA.

- Parte II – Questões relacionadas aos aspectos considerados na avaliação do clima organizacional na QVT, integrando itens de interesse geral dado a responsabilidade dos próprios colaboradores em manter um clima de trabalho propício, questões salientes do clima incluindo aspectos relacionados ao ambiente físico e material, a liderança, a relação e a comunicação, a equidade interna, isto é, questões que avaliam a satisfação com o salário tendo em conta a importância que muitas vezes se lhe atribui, não querendo dizer contudo que é o factor primordial que explica a satisfação dos colaboradores nas organizações considerando outros aspectos que verdadeiramente proporciona satisfação a longo prazo.

#### **2.1.6. Procedimentos de investigação**

A elaboração desta memória obedeceu aos princípios operacionais e metodológicos próprios considerados numa investigação científica, atendendo a flexibilidade e a maturidade que normalmente se vai ganhado ao longo do processo conforme se segue:

- Projecto de memória – foi elaborado inicialmente de forma a orientar a nossa linha de investigação sofrendo mutações conforme novas sugestões e ideias que iam surgindo com as revisões bibliográficas e sito gráficas feitas e nos diferentes encontros com o orientador.
- Revisão da literatura e escrita – Ao longo desta etapa consideramos saliente fazer a revisão da literatura e consequentemente transcrever as ideias pertinentes sobre a temática e a elaboração do questionário que foi ganhando alterações ao longo do percurso tendo em consideração as novas linhas de orientação que se chegou no encontro com o orientador.
- Aplicação do inquérito por questionário – esta etapa empírica da nossa memória foi feita respeitando a disponibilidade dos colaboradores que constituíram a nossa amostra que após a devida explicação fizeram o autopreenchimento. De referir que as questões consideradas na elaboração do questionário para esse estudo são avaliados numa escala de 1 a 5, sendo que o valor 1 significa estar nada satisfeito e o 5 totalmente satisfeito denominada escala de satisfação por ser este o constructo que pretendemos medir neste estudo. De referir que o questionário foi desenvolvido por nos mesmos considerando a realidade em que se circunscreve a organização em estudo,

vangloriando a ideia defendida por Nunes (*idem*) de que não existe uma pesquisa de clima padrão sendo que cada empresa deve adoptar o questionário à sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários.

Desta forma, para sintetizar e facilitar a compreensão dessa escala e consequentemente para apoiar no processo de decisão em relação aos objectivos e às hipóteses levantadas, elaboramos o modelo de análise que se segue.

Tabela 1 - Modelo de análise

Insatisfação		Satisfação Moderada	Satisfação	
Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5

Considerando o critério adoptado, as questões cujas médias se enquadram entre 1 e 2 foram classificadas como em estado de insatisfação, as questões com médias que se enquadram na escala de 3 a 3,50 como sendo de satisfação moderada e as questões que assumem o valor médio entre 3,51 e por aí adiante foram classificadas como em estado de satisfação. Individualmente, procuramos avaliar o índice de satisfação com base na percentagem apresentada por cada um dos itens considerados nos objectivos específicos.

Antes da aplicação do questionário procedemos a um pré teste com o objectivo de averiguar possíveis complexidades juntamente a 5 colaboradores pertencentes a diferentes departamentos da organização em estudo e questionamos-lhes sobre as possíveis dificuldades que encontraram no preenchimento do questionário de forma a apresentar uma versão final que coadunasse com o nível de entendimento dos inquiridos do nosso estudo.

A versão final do questionário foi aplicada em Fevereiro de 2013, respeitando a disponibilidade de todos os inquiridos, a partir da qual entregamos o questionário com a antecedência de 24 horas e posteriormente a recolha dos mesmos.

#### **2.1.7. Procedimentos técnicos de análise e interpretação dos dados**

Posteriormente a aplicação e recolha do questionário, a análise e interpretação dos dados foram feitas em dois grandes momentos, isto é, a análise dos dados foram feitas

quantitativamente com recurso a análise e estatística descritiva, sustentada pelo método estatístico e foi operacionalizada na etapa de tratamento de dados colectados com a utilização de base de dados construídos no software informático designado *Statistical Package for Social Scencial* (SPSS) versão 18.0.e no segundo momento, por termos confrontado os resultados encontrados com as teorias de forma a encontrar as possíveis respostas ao problema levantado, utilizamos a análise qualitativa por meio de explicações e interpretações dos resultados do estudo.

Geralmente, o SPSS é considerado um software apropriado para a elaboração de análises estatísticas. Segundo Pocinho e Figueiredo (2000:5) “o seu uso permite gerar relatórios tabulados, gráficos e dispersões de distribuições utilizados na realização de análises descritivas e de correlação entre variáveis”.

Entretanto, utilizamos as seguintes medidas estatísticas conforme a natureza das nossas hipóteses e os objectivos do estudo:

- Técnicas descritivas na descrição das variáveis mediante a construção de gráficos e quadros de frequência simples, cruzamento de dados, percentagem. E ainda determinamos algumas medidas estatísticas particularmente a media, o desvio padrão, o mínimo e o máximo principalmente na tabela de apoio as decisões referentes as nossas hipóteses e os objectivos do estudo.
- Recorremos ao auxílio dos testes parâmetros (*t* de *student* e da ANOVA) de forma a testar uma das nossas hipótese que consistiu em considerar a percepção da influencia do clima organizacional na QVT onde consideramos os itens (1,2,6,8,10,15,23) conforme o sexo dos colaboradores inquiridos, faixa etária, vinculo contratual e área de serviço (anteriormente definidas), sendo o teste *t* utilizada para o caso das variáveis sexo, vinculo contratual e área de serviço considerando as suas naturezas de variáveis qualitativas nominais e a ANOVA para a variável faixa etária tendo em conta que é uma variável de carácter quantitativo contínuo. Conforme Reis & Anónimos (2008) tanto o teste *t* de *student* como a ANOVA aplicam-se para duas amostras independentes, contudo exigem que a amostra tenha uma distribuição normal, especialmente se tiverem uma dimensão inferior a 30.

- A análise de correlação entre itens traçados nos objectivos específicos do estudo. A correlação pode ser considerada uma técnica estatística de associação numérica entre duas variáveis, não implicando necessariamente uma relação de causa – efeito. Com efeito por se tratar de itens de natureza quantitativa, aplicamos a correlação de Pearson.

De acordo com Reis & Anónimos (2008), o coeficiente de correlação varia entre -1 e +1. Brites (2001) apresentou a seguinte escala de interpretação do coeficiente de correlação:

Tabela 2 - Coeficiente de correlação

<b>Escala</b>	<b>Interpretação</b>
+/- 0 -0,25	Correlação muito fraca
+/- 0,25 – 0,40	Correlação fraca
+/- 0,40 – 0,60	Correlação media
+/- 0,60 – 0,75	Correlação media forte
+/- 0,75 – 0,90	Correlação forte
+/- 0,90 – 1	Correlação muito forte
+/- 1	Correlação perfeita

Deste modo, passamos a apresentação da organização sob a qual centralizou a parte empírica do nosso estudo.

## **2.2. Apresentação da Direcção Geral do Ambiente**

A Direcção Geral do Ambiente (DGA) desde 2002, antigamente designada SEPA- Secretário Executivo para o Ambiente, é um organismo de carácter Nacional e Estadual voltada para questões do ambiente e cita actualmente num edifício localizado no bairro de Achada Santo António (ASA) - Praia, Cabo Verde.

Ela corresponde a uma das Direcções Gerais do Ministério do Ambiente, Habitação e Ordenamento do Território (MAHOT)<sup>1</sup> a partir da VIII legislatura em 2010, acoplada pelo anterior Ministério da Descentralização, Habitação e Ordenamento do Território (MDHOT) e enquadra nos Serviços Centrais nas áreas de Concepção de Estratégias, Regulamentação e

---

<sup>1</sup> Ministério do Ambiente, Habitação e Ordenamento do Território (ainda por aprovar); Decreto-lei nº \_\_\_\_ de 2012.

Coordenação de Execuções da qual fazem parte ainda as seguintes direcções do mesmo Ministério:

1. Direcção Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão.
2. Direcção Geral da Descentralização e Administração Local.
3. Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano

E as seguintes unidades:

- a) Unidade coordenação Cadastro Predial.
- b) Unidade Inspeção Autárquica.
- c) Gabinete de Apoio a Política Habitação.

Considerando as suas incumbências e responsabilidades na área ambiental, a DGA constitui-se dos seguintes órgãos directivos com funções de conceber e implementar as políticas nos domínios do Ambiente dispondo cada uma dessas direcções de um dirigente:

- a) A Direcção de Serviços dos Assuntos Jurídicos, Inspeção e Avaliação de Impactos Ambientais.
- b) A Direcção de Serviços de Informação e Seguimento da Qualidade Ambiental.
- c) Direcção de Serviços de Gestão de Recursos Naturais.
- d) Unidade de Coordenação e Saneamento Ambiental.

Para além desses órgãos directivos, a DGA conta ainda com o Departamento de Serviços Administrativos, Financeiro e Gestão de Recursos Humanos.

O serviço de Assuntos Jurídicos, Inspeção e Avaliação de Impacto Ambiental, é o serviço de apoio e assessoria jurídica, de realização de ações de fiscalização e inspeção e organização de relatórios de impacto no domínio ambiental.

A Direcção de Serviços de Informação e Seguimento da Qualidade Ambiental corresponde ao serviço interno de apoio à definição das estratégias e plano de indicadores de seguimento e avaliação das atividades publicas e privadas no domínio ambiental.

A direcção de Serviços de Gestão de Recursos Naturais tem como algumas das suas

incombencias:

- a) Efectuar a gestão das áreas protegidas;
- b) Estudar, coordenar e executar as medidas necessárias à preservação e melhoria do ambiente e à defesa da sua qualidade;
- c) Concorrer para a definição da política nacional de defesa da qualidade do ar;
- e) Definir medidas de avaliação da qualidade do ar, etc.

A Unidade de Coordenação de Saneamento Ambiental é um serviço criado dentro da DGA, tutelado pelo Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território. A equipa designada irá trabalhar na Planificação e gestão em matéria de Saneamento Ambiental com o objetivo de alcançar a melhoria das condições ambientais e de Qualidade de vida da população residente e dos visitantes. As atribuições do Serviço da Unidade de saneamento ambiental compreendem entre as varias obrigações:

- a) Participar nas reuniões de articulação com as equipas adjudicadas para a criação e revisão da legislação no sector;
- b) Elaborar projetos ligados ao saneamento ambiental para submeter a financiamento interno e externo;
- c) Acompanhar e supervisionar a elaboração dos planos nacionais de saneamento ambiental;

O departamento de serviços Administrativo, Financeiro e Gestao de Recursos Humanos, corresponde ao departamento que trata dos assuntos relacionados à gestão dos recursos financeiro, humanos e patrimoniais da DGA do qual conjuntamente colaboramos durante o período de estagio académico.

## Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados

Pretende-se neste capítulo apresentar e analisar os dados empíricos obtidos através da aplicação de um questionário construído segundo o modelo postulado por Likert a uma amostra como foi dito de 27 colaboradores (N=28) da Direcção Geral do Ambiente, visando conhecer a influência do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. Desta forma, a análise e discussão será feita ao longo da apresentação dos resultados.

### 3.1. Caracterização dos colaboradores inquiridos

A caracterização socio-demográfica dos colaboradores inclui as variáveis sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, vínculo contratual, tempo de serviço e a área de serviço como pode ser constatado na tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica dos colaboradores inquiridos

	Variável	Frequência simples	Porcentagem (%)
Sexo	Feminino	14	51,9
	Masculino	13	48,1
Faixa etária	25 – 35	20	74,1
	36 – 45	5	18,5
	46 – 60	2	7,4
	Mais de 60		
Estado civil	Solteiro (a)	17	63,0
	Casado (a)	8	29,6
	Viúvo (a)	2	7,4



O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

Nível de escolaridade	Primaria	4	14,8
	Formação profissional	5	18,5
	Formação superior	18	66,7
Vínculo contratual	Tempo indeterminado	17	63,0
	Tempo determinado	10	37,0
Tempo de serviço	Menos de 2 anos	4	14,8
	2 a 5 anos	13	48,1
	6 a 10 anos	6	22,2
	Mais de 10 anos	4	14,8
Área de serviço	DSGRN	3	11,1
	DSISQA	4	11,1
	DSAJIAIA	8	29,6
	UCSA	3	11,1
	Área administrativa	9	33,3

Conforme os dados da Tabela 3 podemos evidenciar que no que se refere ao sexo dos colaboradores inquiridos 51,9% são do sexo feminino e 48,1% são do sexo masculino. Quanto a idade 74,1 tem a idade compreendida entre os 25 a 35 anos, 18,5% apresentam uma idade compreendida entre 36 a 45 anos, 7,4% possuem uma idade que oscila entre os 46 a 60 anos.

Relativamente a idade, a análise e interpretação dos dados permite-nos constatar que a maior parte dos colaboradores tem a idade compreendida entre os 25 a 35 anos, representando a classe modal, o que possibilita-nos pronunciar que a DGA dispõe de um quadro de colaboradores bastante jovem e promissora no que tange ao incremento das suas contribuições no progresso da DGA, enquanto instituição pública e estadual.

Quanto ao estado civil, a maioria dos colaboradores inquiridos é solteiro(a) valendo 63,0%, seguido pelo casado (a) representado na ordem de 29,6% e apenas 2 colaboradores equivalendo a 7,4% é viúvo (a).

Os dados referentes ao nível de escolaridade e distribuição dos colaboradores por sector de serviço consagra que 14, 8% dos colaboradores possuem nível primaria de escolaridade, 18,5% formação profissional e a maioria na ordem de 66,7% possuem formação superior sendo o sector administrativo com uma maior distribuição dos colaboradores representando 33,3% seguida pela AJIAIA na ordem de 29,6%, a DSISQA com 14,8% e com distribuição verosímil (11,1%) os sectores da DSGRN e a UCSA.

Desta conformidade podemos averiguar que a DGA possui um quadro de colaboradores na sua maioria técnicos superiores visto a sua intervenção e incumbências no âmbito técnico científico nas diversas áreas do território ambiental do nosso País, por outro lado, o nível de formação dos seus colaboradores propicia-o uma vantagem competitiva no que tange ao seu capital humano.

O vínculo contratual dos colaboradores da DGA é na sua maioria a tempo indeterminado representado na ordem de 63,0% e a tempo determinado correspondendo a 37,0%. Quanto ao tempo de serviço podemos constatar uma certa frequência no intervalo de 2 a 5 anos a que percentualmente é na ordem de 48,1% seguida pelo 22,2% que representa o intervalo de 6 a 10 anos de serviço. Deste modo, podemos concluir que a DGA dispõe de um quadro de colaboradores na sua maioria com pouco tempo de serviço, isto é, de menos de dois anos e de dois a 5 anos totalizando 62,9%.

Para uma melhor exploração das variáveis ditas moderadoras procuramos trazer a observação referente a satisfação em trabalhar na DGA com base na estatística descritiva como se segue na Tabela 4.

Tabela 4 - Satisfação em trabalhar na DGA segundo variáveis moderadoras

Variável/ Categoria	Medidas estatísticas				
	N	Media	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
<b>Sexo</b>					
Feminino	14	3,5	0,76	2	5
Masculino	13	3,85	0,555	3	5
<b>Área de serviço</b>					
DSGRN	3	3	0	3	3
DSISQA	4	3,75	0,5	3	4
DSAJAIA	8	4,13	0,354	4	5
UCSA	3	3,67	0,577	3	5
Área administrativo	9	3,44	0,882	2	5
<b>Vínculo contratual</b>					
Tempo determinado	9	0,389	0,601	3	5
Tempo indeterminado	17	3,53	0,717	2	5
<b>Nível de escolaridade</b>					
Primaria	4	3,75	1,25	2	5
Formação profissional	5	3,4°	0,548	3	4
Formação superior	18	3,72	0,575	3	5
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>3,34</b>	<b>0,61</b>	<b>2,7</b>	<b>4,6</b>

Por satisfação em trabalhar na DGA, a importância média obtida é de 3,5% para o sexo feminino e 3,85% para o sexo masculino. Por área de serviço, a DSAJIAIA apresenta uma média de 4,13% com um desvio de 0,354 seguida pela DSISQA com 3,75% média. Quanto ao nível de satisfação verifica-se que o sector DSAJIAIA também apresenta um intervalo maior que se enquadra entre o muito satisfeito e o totalmente satisfeito.

No que tange ao vínculo contratual a tempo indeterminado verifica-se uma média listada em 3,53% com um desvio de 0,717 e no nível de escolaridade uma menor média na formação profissional com um desvio padrão de 0,548.

Posteriormente a análise dos dados sociodemográficos dos inquiridos, a apresentação dos dados que se seguem compreende os aspectos traçados nos objectivos de investigação o que permitiu apoiar o processo de decisão em relação as hipóteses desse estudo.

### 3.2. Itens de interesse geral

Para compreender melhor a enterração dos colaboradores ao contexto de trabalho proporcionado pela DGA tivemos antes a preocupação de recolher dados que manifestam ou de certo modo dependem um pouco dos próprios colaboradores, nomeadamente a satisfação em trabalhar na DGA, satisfação com o ambiente de trabalho, satisfação com o trabalho que executa, a motivação no trabalho e o grau de valorização que lhe é atribuído na organização conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise descritiva da satisfação nos itens de interesse geral

Nº/ Itens	Nível de Satisfação (%)				
	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1) Satisfação em trabalhar na DGA.		3,7	33,3	55,6	7,4
3) Satisfação com o ambiente de trabalho.			44,4	37,0	18,5
4) Satisfação com o trabalho que executa.			33,3	44,4	22,2
2) Motivação no trabalho.		7,4	37,0	40,7	14,8
5) Grau de valorização que lhe é atribuído.	7,4	7,4	40,7	29,6	11,1
<b>Total em média</b>	<b>7,4</b>	<b>6,1</b>	<b>37,6</b>	<b>41,5</b>	<b>14,8</b>

Os dados da Tabela 5 permitem-nos observar que a média geral do nível de satisfação com esses itens se enquadra entre o satisfeito e o muito satisfeito (37,6% e 41,5%) e, dando um destaque maior ao item satisfação com a motivação no trabalho, somos contundentes em afirmar que numa perspectiva crítica da motivação enquanto aspecto intrínseco e particular de cada indivíduo, houve uma certa frequência em alistar o estado de satisfação entre o satisfeito (na ordem de 10 colaboradores) e o muito satisfeito (11 colaboradores) perfazendo 21 do total de 27 colaboradores.

Evidenciando a análise do aspecto motivação numa perspectiva mais teórica, podemos ver que como defende a teoria dos dois factores postulada por Herzberg (1997) *apud* Diniz e Sá (*idem*), os factores responsáveis pela insatisfação são extrínsecas o que significa que a motivação dos colaboradores no trabalho com o ambiente que os circunscreve é lhes bastante saudável e favorável o que torna esta conjugação bastante equilibrada e uma mais-valia no garante a manutenção da QVT.

Tabela 6 - Análise descritiva dos itens do clima organizacional.

Nº/ Itens	Nível de Satisfação (%)				
	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente satisfeito
6) Satisfação com as condições físicas de trabalho	3,7	11,1	40,7	40,7	3,7
7) Satisfação com as condições matérias de trabalho	7,4	18,6	40,7	33,3	
13) Satisfação com o horário de trabalho			29,6	40,7	29,6
19) Satisfação com igualdade de oportunidade	14,8	29,6	33,3	18,5	3,7
20) Satisfação quanto a política de progresso profissional	25,9	18,5	40,7	11,1	3,7
23) Satisfação quanto a segurança no trabalho	3,7	11,1	48,1	29,6	7,4
23) Satisfação quanto a autonomia no trabalho		7,4	37,0	48,1	7,4
23) Responsabilidade social da DGA pelos colaboradores		3,7	40,7	48,1	7,4
23) Satisfação quanto ao reconhecimento profissional		18,6	37,0	33,3	11,1
<b>Total em média</b>	<b>11,1</b>	<b>14,8</b>	<b>38,6</b>	<b>30,3</b>	<b>9,2</b>

Relativamente aos dados apresentados na tabela 6 podemos constatar no item satisfação com as condições físicas e matérias de trabalho, a maioria dos colaboradores decretaram estarem satisfeitos representada ambas na ordem de 40,7% e o muito satisfeito representadas por 40,7% no item condições físicas e por 33,3% no item condições matérias de trabalho.

Quanto ao horário de trabalho 29,6 % dos colaboradores afirmam estarem satisfeitos, 40,7% muito satisfeitos e 29,6 totalmente satisfeitos o que permite-nos afirmar que a flexibilidade do horário de trabalho na DGA agrada muito os seus colaboradores.

A igualdade de oportunidade na visão dos colaboradores apresenta uma média entre o pouco satisfeito (29,6%) e o satisfeito (33,3%) o que leva-nos a abonar que este aspecto precisa ser revisto pelos superiores hierárquicos de forma a aumentar o nível de satisfação dos colaboradores.

No que tange ao item política de progresso profissional adoptado pela DGA a maioria proclamam estar satisfeito (40,7%) seguida pelo pouco satisfeito na ordem de 18,5%.

Tal como nos outros itens, podemos notar uma certa frequência do nível de satisfação entre o satisfeito e o muito satisfeito também no item segurança no trabalho (48,1% satisfeito e 29,6% muito satisfeito), 37,0% satisfeito e 48,1% muito satisfeito no item autonomia no trabalho, 40,7% dos colaboradores estão satisfeitos quanto a responsabilidade social da organização pelos colaboradores e 48,1% estão muito satisfeitos e no item reconhecimento profissional 37,0% afirmam estar satisfeitos e 33,3% muito satisfeitos. A este ultimo aspecto considerado, Brescancini (*idem*) enquadra-o na dimensão psicológica considerando a importância que o sentimento de reconhecimento e valorização psicológica influi sobre a própria auto-estima e motivação do trabalhador.

Em suma, a análise e interpretação destes dados permite-nos constatar que a média geral do nível de satisfação nestes itens pode ser considerado de satisfação representada na ordem de 38,6% e o muito satisfeito na ordem de 30,3%.

Face a estas análises, a tabela 7 que de seguida vamos apresentar abarca os aspectos considerados na avaliação da satisfação quanto aos aspectos relacionais e comunicacionais,

enfatizando a relação entre colaboradores e a relação entre estes e o superior hierárquico, a participação em assuntos envolvendo a organização, entre outros aspectos como se segue.

Tabela 7 - Análise dos itens de relacionamento interpessoal e comunicação

Nº/ Itens	Nível de Satisfação (%)				
	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
8) Satisfação com o relacionamento entre colaboradores			29,6	63,0	7,4
9) Satisfação quando ao apoio e feedback que recebe na execução de tarefas			33,3	66,7	
10) Satisfação no relacionamento com o DG			14,8	55,6	25,9
11) Satisfação com o DG quanto ao incentivo de trabalho em equipa.			33,3	55,6	11,1
22 a) Satisfação com o DG quanto ao aspecto comunicador			18,5	40,7	40,7
22 b) O DG enquanto motivador		7,4	25,9	33,3	33,3
22 c) O DG enquanto democrático		7,4	29,6	33,3	29,6
12) Satisfação geral com o diálogo existente entre a direcção e colaboradores		3,7	48,1	37,0	7,4
14) Satisfação quanto à sua participação em decisões importantes para a DGA	3,7	3,7	55,6	18,5	14,8
<b>Total em média</b>	<b>3,7</b>	<b>5,5</b>	<b>32,0</b>	<b>44,8</b>	<b>21,2</b>

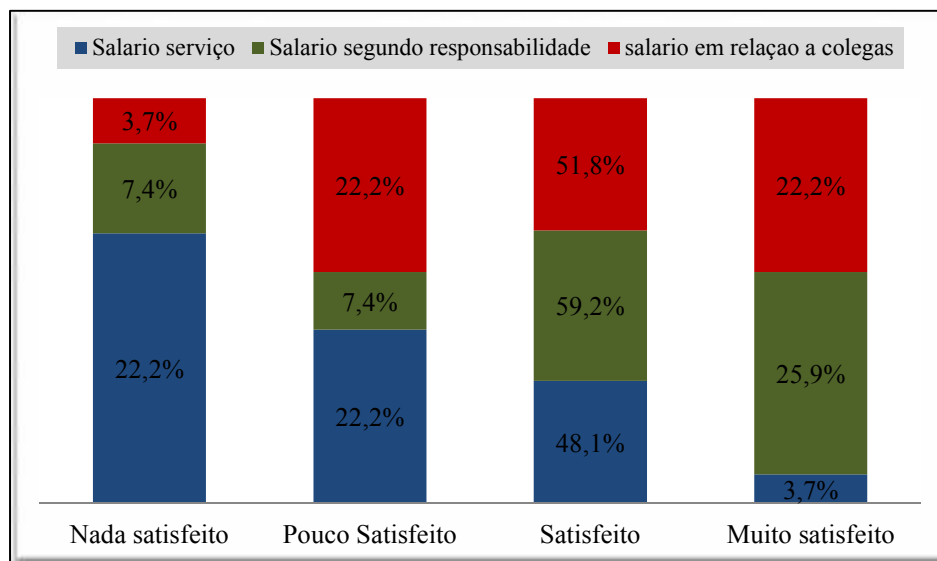
Relativamente a Tabela 7, no geral a maior média se enquadra no nível muito satisfeito correspondendo a 44,8% e o satisfeito na ordem de 32,0%. Da análise individual podemos averiguar que o item que recebeu uma maior média de muito satisfeito na ordem de 66,7% é o de satisfação quanto ao apoio e feedback que recebe na execução de tarefas e o item com maior índice de satisfação representada na ordem de 55,5% foi quanto a participação em decisões importantes para a DGA.

Ainda mais, podemos observar que a média geral adopta o nível de totalmente satisfeito com uma média geral de 21,2% o que permite-nos credenciar que as questões consideradas na avaliação do aspecto relacional e comunicacional recebeu uma cotação positiva pela maioria dos colaboradores. Aos itens considerados nesta dimensão é o que Brescancini (*idem*) redimensiona na dimensão organizacional, onde destaca com ênfase o papel da comunicação e do relacionamento interpessoal no contexto organizacional, considerando ainda que a natureza do trabalho e o relacionamento interpessoal são factores que geram satisfação. Ainda

a esses aspectos é o que Vasconcelos (s/d) denomina de aspectos de emotividade estando relacionadas a manifestações de adesão ou repulsa do ambiente de trabalho conforme o ambiente profissional e de relacionamento com os colegas e com a chefia.

O dinheiro, ou melhor, o salário que se atribui ao trabalhador muitas vezes tem sido alvo de reclamação por parte dos colaboradores o que leva muitos autores nomeadamente Vianna (s/d) a considera-lo um precioso aspecto causador da motivação a curto prazo dado que qualquer profissional precisa de dinheiro para satisfazer as necessidades básicas e consequentemente influi sobre o clima que se vive diariamente no contexto de trabalho. Deste modo, a tabela que se segue teve especial ênfase ao aspecto satisfação com o salário como se pode observar no Gráfico1.

Gráfico 1 Análise descritiva de satisfação com o salário



Destas análises é de observar que no geral a maior média de satisfação enquadra-se no nível satisfeito (53,0%) seguido pelo pouco satisfeito na ordem de 39,4%, constatando uma média verosímil entre o nada satisfeito e o pouco satisfeito em relação ao salário que recebe pelo serviço (22,2%).

Assim, feita a apresentação e análise descritiva dos dados do questionário, a tabela que se segue enfatiza a apresentação da estatística descritiva dos dados alusivos aos objectivos traçados neste estudo e as respectivas médias total.

O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

Tabela 8 - Satisfação com o ambiente de trabalho segundo os objectivos do estudo

Nº/ Itens	Medidas estatísticas				
	N	Medias (Total)	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
<b>G) Área de serviço</b>		<b>(3,75)</b>			
Área administrativo	9	3,67	0,707	3	5
DSGRN	3	3,67	0,577	3	4
DSIQA	4	4	1,155	3	5
DSAJIAIA	8	3,75	0,886	3	5
UCSA	3	3,67	0,577	3	4
<b>2) Motivação no trabalho</b>		<b>(3,7)</b>			
Pouco satisfeito	2	3		3	3
Satisfeito	10	3,3	0,483	3	4
Muito satisfeito	11	4	0,775	3	5
Totalmente satisfeito	4	4,5	0,577	4	5
<b>6) Condições físicas de trabalho</b>		<b>(3,95)</b>			
Nada satisfeito	1	4		4	4
Pouco satisfeito	3	3,33	0,577	3	4
Satisfeito	11	3,45	0,688	3	5
Muito satisfeito	11	4	0,775	3	5
Totalmente satisfeito	1	5		5	5
<b>7) Condições materiais de trabalho</b>		<b>(3,50)</b>			
Nada satisfeito	2	3,5	0,707	3	4
Satisfeito	7	3,43	0,535	3	4
Muito satisfeito	10	3,6	0,699	3	5
Totalmente satisfeito	2	3,5	0,7	3	4
<b>15) Salário pelo serviço</b>		<b>(4,0)</b>			
Nada satisfeito	6	3,67	0,816	3	5
Pouco satisfeito	6	3,5	0,837	3	5
Satisfeito	13	3,85	0,689	3	5
Muito satisfeito	1	5,0		5	5
<b>19) Igualdade de oportunidade</b>		<b>(3,65)</b>			
Nada satisfeito	4	4,0	0,816	3	5
Pouco satisfeito	8	3,25	0,463	3	4
Satisfeito	9	4,0	0,866	3	5
Muito satisfeito	5	4,0	0,707	3	5
Totalmente satisfeito	1	3,0		3	3
<b>20) Política de progresso profissional</b>		<b>(3,53)</b>			
Pouco satisfeito	4	3		3	3
Satisfeito	14	3,5	5,19	3	4
Muito satisfeito	8	4,63	0,518	4	5
Totalmente satisfeito	1	3		3	3
<b>8) Relacionamento entre colegas</b>		<b>(3,85)</b>			
Satisfeito	8	3,13	0,354	3	4
Muito satisfeito	17	3,94	0,748	3	5
Totalmente satisfeito	2	4,5	0,707	4	5
<b>9) Relacionamento com o DG</b>		<b>(3,60)</b>			
Satisfeito	4	3	0	3	3



Muito satisfeito	15	3,67	0,724	3	5
Totalmente satisfeito	7	4,14	0,69	3	5

O desenrolar da análise estatística com base nos objectivos do estudo permite-nos verificar com base nas médias totais de cada um dos itens apresentados, que a satisfação dos colaboradores em trabalhar na DGA revela-nos uma média geral que se enquadra no nível de satisfação, isto é, a maior parte das médias totais ultrapassam os 3,50 (satisfação moderada). De um modo particular, podemos constatar que houve satisfação moderada no item satisfação com a motivação no trabalho (3,7).

Desta forma, torna plausível considerar que os aspectos do clima organizacional considerados neste estudo têm correspondido adequadamente ao nível de satisfação dos colaboradores e consequentemente garantido a QVT como pode ser verificada na tabela resumo que se segue.

Tabela 9 - Tabela resumo nos itens de satisfação em média global

Nº/ Itens	Média/ Nível de satisfação
G) Área de serviço	3,75% - Satisfação
2) Motivação no trabalho	3,7% - Satisfação Moderada
6) Condições físicas de trabalho	3,95%- Satisfação
7) Condições matérias de trabalho	3,50% - Satisfação Moderada
15) Salário pelo serviço	4,0%- Satisfação
19) Igualdade de oportunidade	3,65% - Satisfação
20) Política de progresso profissional	3,53% - Satisfação
8) Relacionamento entre colaboradores	3,85% - Satisfação
9) Relacionamento com o DG	3,60% - Satisfação

### 3.4. Análise de correlação entre itens

A Tabela 10 apresenta a matriz de correlação entre itens consideradas nos objectivos específicos deste estudo elaborados com base no coeficiente de correlação de Pearson, considerando a natureza quantitativa dos itens.

Tabela 10 - Matriz de correlação

Variáveis		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Motivação no trabalho (1)</b>	Pearson	1	,379	,473	,399	,551	,197	,442	,285	,309
	Corre. Sig. (2-tailed)		,051	,013	,043	,004	,325	,021	,150	,117
	N	27	27	27	27	27	26	27	27	27
<b>Relacionamento entre colaboradores (2)</b>	Pearson	,379	1	,443	,281	,464	,650	,290	,062	-,114
	Corre. Sig. (2-tailed)	,051		,021	,164	,017	,000	,142	,759	,571
	N	27	27	27	26	26	27	27	27	27
<b>Condições físicas de trabalho (3)</b>	Pearson	,473	,443	1	,224	,389	,485	,282	,275	,025
	Corre. Sig. (2-tailed)	,013	,021		,272	,050	,010	,154	,166	,901
	N	27	27	27	26	26	27	27	27	27
<b>Relacionamento com o DG (4)</b>	Pearson	,399	,281	,224	1	,149	,525	,302	-,280	-,162
	Corre. Sig. (2-tailed)	,043	,164	,272		,478	,006	,134	,166	,429
	N	26	26	26	26	25	26	26	26	26
<b>Salário pelo serviço (5)</b>	Pearson	,551	,464	,389	,149	1	,230	,269	,456	-,024
	Corre. Sig. (2-tailed)	,004	,017	,050	,478		,258	,183	,019	,909
	N	26	26	26	25	26	26	26	26	26
<b>Oportunidade para o desenvolvimento e crescimento (6)</b>	Pearson	,197	,650	,485	,525	,230	1	,416	,000	-,123
	Corre. Sig. (2-tailed)	,325	,000	,010	,006	,258		,031	1,000	,542
	N	27	27	27	26	26	27	27	27	27
<b>Política de progresso profissional (7)</b>	Pearson	,442	,290	,282	,302	,269	,416	1	-,021	,168
	Corre. Sig. (2-tailed)	,021	,142	,154	,134	,183	,031		,916	,402
	N	27	27	27	26	26	27	27	27	27
<b>Igualdade de oportunidade (8)</b>	Pearson	,285	,062	,275	-,280	,456	,000	-	1	-,037
	Corre. Sig. (2-tailed)	,150	,759	,166	,166	,019	1,000	,021		,856
	N	27	27	27	26	26	27	27	27	27
<b>Condições matérias de trabalho (9)</b>	Pearson	,309	-,114	,025	-,162	-,024	-,123	,168	-,037	1
	Corre. Sig. (2-tailed)	,117	,571	,901	,429	,909	,542	,402	,856	
	N	27	27	27	26	26	27	27	27	27

De acordo com os dados da Tabela 10, a correlação entre os itens destacados nos objectivos deste estudo, permite-nos constatar que não se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre as mesmas. De igual modo, a maior correlação verificada foi entre o relacionamento entre colaboradores e a igualdade para o desenvolvimento e crescimento profissional [ $r=0,650$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ] considerada uma correlação com média muito forte.

Quanto a correlação negativa, o item condições materiais de trabalho apresentou-se nativamente com a maioria dos outros itens correlacionando-se positivamente com o item motivação no trabalho ( $r=0,309$ ;  $p=0,117 > 0,05$ ) com as condições físicas em ( $r=0,25$ ;  $p=0,901 > 0,05$ ) e com a política de progresso profissional ( $r=0,168$ ;  $p=0,402 > 0,05$ ).

A Tabela 11 que se segue apresenta o teste de comparação dos itens com as variáveis moderadoras sexo, faixa etária, vínculo contratual e área de serviço.

Tabela 11 - Teste de comparação dos itens com as variáveis moderadoras

Dimensão		Variável Moderadora			
		Sexo	Faixa etária	Vínculo contratual	Área de serviço
		<i>T</i>	ANOVA	<i>t</i>	<i>T</i>
1) Satisfação em trabalhar na DGA	Teste	-1,343	0,414	-1,281	0,845
	<i>P</i>	0,191	0,666	0,212	0,418
2) Motivação no trabalho	Teste	-0,828	1,94	-1,032	0,537
	<i>P</i>	0,415	0,166	0,312	0,603
6) Condições físicas de trabalho	Teste	-0,95	1,196	-0,267	0,754
	<i>P</i>	0,351	0,32	0,792	0,468
23) Igualdade de oportunidade	Teste	-0,562	0,351	-1,889	0,968
	<i>P</i>	0,579	0,708	0,71	0,356
8) Relacionamento entre colaboradores	Teste	0,585	0,682	-1,978	-0,62
	<i>P</i>	0,563	0,515	0,059	0,549
10) Relacionamento com o DG	Teste	0,227	2,668	-0,025	0,447
	<i>P</i>	0,822	0,91	0,98	0,664
15) Salário pelo serviço	Teste	-2,949	0,297	-0,678	-0,177
	<i>P</i>	0,07	0,746	0,504	0,863

Legenda: *t*-teste de *student*; *p*. de probabilidade (significância); ANOVA – análise de variância.

Conforme os resultados do teste de comparação abrangendo os itens (1,2,6,8,10,15,23) do nosso questionário, podemos revogar a inexistência de diferenças estatisticamente significativas a 5% para as variáveis moderadoras consideradas. Logo, as diferenças que possam existir nos itens considerados sobre a influência do clima organizacional na QVT não estão relacionadas com as variáveis moderadoras (sexo, faixa etária, vínculo contratual e área de serviço).

## Conclusão

---

Face ao trajecto percorrido, esta memória que retrata a influência do clima organizacional na QVT – um estudo de caso na DGA. Chegamos ao momento de apresentarmos as principais conclusões e recomendações tendo em vista que respeitamos todas as normas e exigências postuladas pela Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

Como é de se esperar, as pesquisas que envolvem o clima organizacional são ferramentas de medidas empíricas que auxiliam nos estudos das condições do ambiente de trabalho, através da colecta de dados sobre satisfação de colaboradores, de modo a avaliar a QVT. Contudo, mais do que isso, a temática abordada se revelou como pertinente e actual, considerando a necessidade de as organizações estarem permanentemente se actualizando de forma a proporcionar satisfação aos colaboradores e à sociedade onde se encontram inseridos. Por outro lado, esta temática pode ser concebida como uma mais-valia no âmbito intelectual, á medida que nos permite entender o significado de ser pesquisador “eterno aprendiz” em suas diversas dimensões, além de nos possibilitar a compreensão da abrangência de intervenções da Psicologia.

Conforme Argyris (1960), os objectivos de uma pesquisa é criar generalizações e teoria aplicável a todas as organizações de tipos definidos. Assim para um dado caso empírico, para garantir uma abordagem a temática que coadunasse com a realidade em que circunscreve a DGA, a pesquisa apresentada comportou as seguintes partes: abordagem teórica,

metodológica e estatística, com métodos quantitativos, descritivo – exploratório considerado como uma das abordagens que melhor satisfaz os pesquisadores sociais.

A DGA, enquanto organização do Governo de Cabo Verde comporta como incumbências actuar no âmbito do ambiente natural, marinho e terrestre integrando (N=28) colaboradores afectos à sua estrutura sede em Achada santo António – Praia. Sendo que a amostra para este estudo é de 27 colaboradores entre técnicos superiores (19) e auxiliares administrativos (10), dos quais 51,9% é do sexo feminino e 49,1% é do sexo masculino, constituída a partir da técnica de amostragem aleatória simples, definindo como nível de confiança 95% e margem de erro de 7,3%. Para coadjuvar com os objectivos e hipóteses do estudo foram aplicadas as análises descritivas e estatísticas, a análise de correlação entre os itens destacados nos objectivos do estudo e os testes paramétricos de *t* de *student* e a ANOVA.

Deste modo, centralizando sobre as hipóteses e os objectivos traçados no estudo em conformidade com o modelo de análise elaborado, passamos a apresentar as conclusões chegadas e as recomendações que sugestionamos.

- A satisfação com o ambiente de trabalho permite-nos averiguar que por área de serviço, sendo que a maioria pertence a área administrativa representada por 33,3%, seguida pela DSAJIAIA, por 29,6%, os colaboradores afixam estarem satisfeitos assumindo uma média global de 3,75% - Nível de satisfação.
- Quanto a motivação no trabalho, a maioria diz estar satisfeito (40,7%), assumindo uma média global de 3,7% - Nível moderada de satisfação.
- No item condições físicas de trabalho, 40,7% dos colaboradores dizem-se satisfeitos e também 40,7% muito satisfeito, e, em média global, assume o valor de 3,95% - Nível de satisfação.
- O item salário pelo serviço apresentado no gráfico 1 averigua que 48,1% dos colaboradores estão satisfeitos, seguido pelo nada satisfeito e o pouco satisfeito com as médias percentuais equivalentes a 22,2%. Quanto a média global assume o valor de 4,0% - Nível de satisfação.

- O item igualdade de oportunidade assume uma percentagem maior de 33,3% no nível satisfeito, seguido pouco satisfeito na ordem de 29,6%, e a média global de 3,65 – Nível de satisfação.
- No item política de progresso profissional a média global é de 3,53% (Nível de satisfação) e em termos percentuais a maioria diz-se satisfeito (40,7%).
- Quanto ao relacionamento entre colaboradores, 63% afirmam estar muito satisfeitos, 29,6% satisfeito. A média global assume o valor de 3,85% considerada nível de satisfação.
- No relacionamento com o DG a média global é de 3,60% e, percentualmente, a maioria afiança estarem muito satisfeitos (55,6%).
- No que tange a percepção do DG, enquanto um motivador, a percentagem maior aparece entre o muito satisfeito (33,3%) e o totalmente satisfeito (33,3%). Enquanto um democrático (33,3%) dos colaboradores estão muito satisfeitos, 29,6% , 29,6% estão satisfeitos e totalmente satisfeitos. Quanto ao item comunicador a maioria dos colaboradores estão muito satisfeitos e totalmente satisfeitos representadas ambas por 40,7%.

Mediante os resultados alcançados, chegamos a conclusão de que os colaboradores da DGA numa óptica geral e em concordância com a Tabela (2) resumo elaborado, estão Satisfeitos com a qualidade do ambiente organizacional, isto é, com o clima organizacional da referida organização, o que torna plausível credenciar que os indicadores do clima organizacional tidos em conta nesse estudo têm recebido a devida atenção por parte da organização e dos próprios colaboradores, considerando a “co-responsabilidade inevitável” que as relações de trabalho requerem. Neste propósito, podemos considerar que a hipótese 1, que configura a influência do clima organizacional na QVT, tendo em consideração as condições físicas e matérias de trabalho e a forma como percebem e relacionam com o DG foi testada e logo confirmada. A hipótese 2, de que o clima afecta a QVT tendo em conta a percepção congruente em relação ao salário pelo serviço, pela oportunidade de treinamento e desenvolvimento foi testada e logo confirmada.

No que concerne a correlação entre itens consideradas nos objectivos específicos, pudemos constatar que a correlação verificada não é estatisticamente significativa na maioria dos itens pelo que os valores da significância apresentaram-se na maioria dos casos [ $p > 0,05$ ], ou seja, as correlações apresentam 95% de probabilidade de serem fortuitas.

Quanto a percepção da influência do clima organizacional na QVT, segundo as variáveis moderadoras, pode-se concluir que a diferença na percepção do clima não se explica pelas variáveis moderadoras e logo, a hipótese 3 considerada nesse estudo foi rejeitada.

Logo, diante dessas conclusões, propomos a Direcção Geral do Ambiente a análise da percepção da influência do clima organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho enfocando outros aspectos, afim de corrigir e melhorar os factores geradores de insatisfação para assim poder proporcionar o mais elevado nível possível de satisfação com o clima organizacional como podem ser sintetizadas nas recomendações do estudo que se seguem.

### **Recomendações do estudo**

Considerando os objectivos traçados nesta pesquisa, muitas possibilidades de intervenção ficaram por explorar. Daí, partindo da ideia defendida por Floriano (2007) de que o factor que causa maior desconforto ao clima dentro de uma organização são as políticas e práticas que determinadas empresas adoptam, consideramos interessante que outras pesquisas viessem a debruçar sobre a pesquisa na DGA, envolvendo o clima organizacional e a política de comunicação interna dado o papel relevante da comunicação no seio das organizações que primam pelo envolvimento saudável de todos os seus colaboradores.

Outra importante abordagem a considerar é o estudo do clima organizacional, considerando a implementação da análise SWOT no campo pessoal, isto porque, através deste meio poderia ser possível avaliar os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que oferece segundo a visão dos seus colaboradores, o que, concomitantemente facultaria dados possíveis para avaliar o nível de satisfação de seus colaboradores.

Recomendamos ainda que seja elaborado estudos de clima organizacional periodicamente na DGA, isto é, pelo menos duas vezes ao ano, visto que o clima não é construído em alguns

dias, visto que requer empenho dos participantes, tornando deste modo um eficaz meio de dar voz aos colaboradores de contribuírem pelo aprimoramento de um clima interno de trabalho capaz de proporcionar QVT.

Não esgotando as recomendações sobre possíveis temáticas envolvendo o clima e qualidade de vida no trabalho, podemos finalizar aqui sugestionando o estudo da influência de clima organizacional na QVT, tendo como foco as relações entre os colaboradores e o superior hierárquico, tendo este o papel de líder, e ainda o relacionamento entre colaboradores. Em outras palavras, o clima organizacional e as relações sociais no contexto de trabalho.

Desta feita, tendo em vista de que não há clima organizacional positivo se a organização conjuntamente com seus colaboradores não primarem pela melhoria da QVT e, considerando que o clima interno pode ser modificado através de acções e mudanças para o desenvolvimento e melhoria contínua do clima interno, eis aqui algumas sugestões propostas:

- I. Efectuar periodicamente levantamento de indicadores para avaliar o clima como pesquisa de clima organizacional, o que torna necessário a existência de proximidade organização e colaboradores, para compreender suas inquietações e possíveis sugestões de melhorias;
- II. É necessário que haja sempre respeito entre os profissionais, independentemente dos cargos que ocupam e das respectivas áreas de serviço e, para mais, é necessário que haja a credibilidade e camaradagem no seio da organização.
- III. Adopção de feedback no seio da organização como meio de promover uma maior auto-estima nos colaboradores;
- IV. Realizar periodicamente actividades que não precisam de grandes investimentos (convívios, palestras do interesse dos colaboradores, um simples envio de mensagens dizendo bom dia) como forma de proporcionar uma satisfação colectiva entre os colaboradores estimulando uma melhor relação de proximidade entre estes considerando o grande volume de tempo que tendem a estar no ambiente de trabalho.



- V. E, acima de tudo, a organização deve disseminar sempre os valores e missão sob a qual gere a sua actividade de forma a incutir nos seus colaboradores o propósito da sua existência e suas responsabilidades para com seus colaboradores.

## Bibliografia

- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood. Illinois: The Dorsey Press-Inc.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. (1997). *Motivação nas Organizações*. (4ª edição). São Paulo. Atlas.
- BILHIM, João Abreu. & Castro, I. M. (1997). *Comportamento Organizacional: Caderno de apoio*. Lisboa: Universidade de Aveiro.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F, (2004), *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneiro.
- BRITES, R. (2007) ; *Manual de Técnicas e Métodos Quantitativos*. Fomo 1- Programa PIR PALOP II/ projecto consolidação das capacidades administrativas Publicas. Lisboa.
- CARDOSO, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer nos Negócios de Século XXI*, 6ª edição, Lisboa. Meve e act.
- CHIAVENATO, Idelberto. (2002). *Recursos Humanos*. (7ª edição). Editora McGraw- Hill.
- \_\_\_\_\_. (2004a). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* – São Paulo: Pioneira.
- \_\_\_\_\_. (2004b). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2004c). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. (8ª edição) São Paulo: Editora Atlas S.A.

- DESHIES, Bruno (1992). Metodologia da Investigação em Ciências Humanas. Editora: Instituto Piaget.
- DONNELLY, James H.; GIBSON, James. L. ; IVANCEVICH, Jhon M. (2000), Administração: *Princípios de Gestão Empresarial*. (10ª edição) editora : MacGraw-Hill.
- FERREIRA, A. A; REIS A. C.F; PEREIRA, M. (1999). Gestão Empresarial: *De Taylor aos Nossos Dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*.
- FERREIRA, J.; NEVES, J. ; CAETANO, A. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Salvador.
- GIL, António Carlos; (1996). Como Elaborar Projectos de Pesquisa. (3ª edição). São Paulo. Editora Atlas S.A.
- \_\_\_\_\_. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social ; (5ª edição), São Paulo. Editora Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2002). Como Elaborar Projectos de Pesquisa ; (4ª edição), São Paulo. Ed. Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social ; (6ª edição), São Paulo. Editora Atlas.
- GOULARD , Íris; SAMPAIO, Jader. R. ; (1998) , Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: *Estudos Contemporâneos*. São Paulo: Casa do psicólogo.
- GUIMARAES, A. M.& GRUBTIS, S. (2004), Saúde Mental e Trabalho. Vol. II. São Paulo: Casa do psicólogo.
- LAKATOS, E. M. (2003), Fundamentos de Metodologia Científica (5ª edição) São Paulo.
- LEVY- LEBOYER, C. ; (1974) , Psychologie des Organizations. Paris: Press Universitaires de France.

MAXMIANO, António Cesar Amaru, (2002), Teoria Geral da Administração: *Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 3º edição. São Paulo. Atlas.

MICHAELIS; (1998); Moderno Dicionário de Língua Portuguesa. São Paulo. Companhia Melhoramento.

QUIVY, Raymond; CHAMPENHOUDT, Luk. V. (1998). Manual de Investigação em Ciências Humanas. (2ª edição). Lisboa, Gradiva- publicações.

REIS *et al* (2008). Estatística Aplicada. V. 2. (4ª edição). Edições silabo.

RICHARDSON, Roberto Jarry; *et al* (s/d). Pesquisa Social: *Métodos e técnicas*. 2ª Edição. Editora Atlas.

SOTO, Eduardo ; (2005). Comportamento Organizacional: *Impacto das Emoções*. São Paulo. Pioneira.

SPECTOR, E.P. (2005). Psicologia nas Organizações. São Paulo. Editora Saraiva.

TEIXEIRA, Sebastiao, (2005). Gestão das Organizações. (2ª edição) editora McGraw- Hill.

VASCONCELOS, F. (s/d). Segurança no Trabalho. *Conceitos Gerais de Acidentes e Doenças Profissionais* (AICCOPN).

VERGARA, Sylvia Constant. (2005). Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo. Atlas editora.

## Sitografia e outros documentos

- ANDERSON, N. R.; WEST, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: *Development and Validation of the Team Climate Inventory*. Journal of organizational behavior, V.19, n.3. p.11.
- BOSSO, Leandro Leal, (2007), Qualidade de Vida no Trabalho. (Memória de especialização em formação para magistérios superior), Chapecó- Uno Chapecó
- BRESCANCINI, Ana Maria ; (2004) ; Motivação, Clima Organizacional e Qualidade de vida; [em linha], disponível em <<http://www.nova.fundap.sp.gov.br>> [consultado em 23/12/2012].
- CAVASSANI, Amarildo. P.; CAVASSANI, Edlene. B. ; BIAZIM, Celestina C. (2006). Qualidade de Vida no trabalho: *Factores que Influenciam as Organizações*. XIII SIMPEP-São Paulo. Novembro.
- CORREA, Kennetk. (2008). Pesquisa de Clima Organizacional. *Administração e Gestão: conceitos, métodos e teorias administrativas*. [em linha], disponível em <<http://www.administracao.gestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional>> [consultado em 23/12/2012].
- CUNHA, L. M. A. (2007). Modelos Rasch e Escalas de Likert e Trustone na Medição de Atitudes. (Tese de mestrado em probabilidade e estatística). Lisboa.
- DETONI, D. J. (2001). Estratégia de Avaliação da QVT: *Estudo de Caso em Agro-indústria* (mestrado em engenharia de produção). Florianópolis: UFSC.
- EUROPEAN FOUNDATION (2002). For the Improvement of Living and Working Conditions. *Quality of work and employment in Europe: Issues and Challenges*. Luxembourg, Office for official publication of the Europe communities.

- FEREIRA, A.; Moyses, F. & Gimenes, P. O. (2009). *Motivação no Ambiente de Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Empresa Siderúrgica*, [em linha] disponível em <[http://www.aebd.br/seget/429\\_111\\_Motivacao-submetido-seget-2009](http://www.aebd.br/seget/429_111_Motivacao-submetido-seget-2009)> [consultado em 12/12/2012].
- FLORIANO ; (2007), *Gestão de Pessoas*. [em linha], disponível em [http://www.guiarh/comunidades/Floriano\\_gestao\\_pessoas.shtm](http://www.guiarh/comunidades/Floriano_gestao_pessoas.shtm). [consultada em 12/11/2012].
- FOREHAND. (2001). *Environmental Behavior*. *Risorsa Uomo*, V.8, n°.3/4. p.142.
- FRAGA, Leandro D. (s/d), *Motivação nas Organizações*. [em linha], disponível em <<http://catolicaonline.com.br/revistacatolica2:artigosv3n5/atyigo05.pdf>> [consultada em 14/11/2012].
- GONCALVES, E. & SA, L. M. C. (2012). *Estudo de Caso*. [em linha], disponível em <http://www.slideshare.net/martaeline/estudo-de-caso-pdf>. [consultada em 23/12/2012].
- LIMONGE- FRANCA, A. C. (1997). *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos, Abordagens, Inovações e Desafios nas Empresas Brasileiras*. *Revista brasileira de medicina psicossomática*. Rio de Janeiro, V.1, n.2 Abril/ mai/ Junho, p.15.
- MACIEL, Saulo Emmanuel ; DINIZ, Maria Auxiliadora Sá; (2007); *Motivação no trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Factores de Herzberg*:- *Studia Diversa*, CCAE-UFFB, Vol. 1, Nov. p. 69.
- MAXIMIANO, António C. A. (2004), *Motivação nas Empresas*, [em linha] disponível em <[http:// www.Scribd.com.br/dez.2012](http://www.Scribd.com.br/dez.2012)> [consultado em 15/11/2012].

- MCURRAY, A. J. (2003). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of American Academy of Business*, V.3, nº1/ 2.p.1
- MORTTI, Silvinha ; TREICHEL, Adriana, (2003), Qualidade de Vida e Auto-realização Humana. *Revista Leonardo Pós*. V. 1. nº 3, ago/ dez. Santa catarina. [em linha], disponível em <<http://www.ICPG.com.br/artigos.>>, [consultado em 12/11/2012].
- NUNES, Cícero C. (S/d), Clima Organizacional. [em linha], disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf.>>, [consultado em 27/12/2012].
- NUNES, Thayse C. C. (2011). O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho – *Um Estudo de Caso na Faculdade de Vale do Ipojuca, Cidade de Caruaru*. (memoria de licenciatura em administração de empresas) apresentada a universidade de Caruaru – PE.
- PERIARD, Gustavo, (2011), Tudo Sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor. [em linha] disponível em <http://www.sobreadministração.com/tudo-sobre-as-teorias-X-e-Y-de-douglas-Mcgregor>. [consultado em 10/10/2012].
- POCINHO, M. ; FIGUIEREDO, J.P. (2000). Métodos e Técnicas de Investigação Científica. Escola superior tecnologia da saúde de Coimbra, Portugal.
- POWEL, G. N. & BUTTERFIEL, D. A. (1978). The Case for Subsystem Climates in Organizations. *The academy of management review*. V.3, n.1.p.12.
- Organigrama do Ministério do Ambiente, Habitação e Ordenamento do Território (ainda por aprovar); Decreto-lei nº \_\_\_\_ de 2012.
- QUADROS, Dantas ; TRIVISAN, Rosy Mary, (2002), Comportamento Organizacional. Colecção Gestão empresarial. FAE/ Revista: Gazeta do Povo. ASM.p.2.

ROMERO, Sonia Mara; CORSO, E. M. (S/d). Gestão do Clima Organizacional: *Estudo de Caso em uma Empresa Gráfica e Editora*. [em linha], disponível em <[http:// adbed.br/Seget/ artigoscientificos%. 312/Seget](http://adbed.br/Seget/artigoscientificos%312/Seget)>, [consultado em 13/12/2012].

SANTOS, Jaqueline *et al*; (2010), Clima Organizacional: *Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista em Campina Grande – PB*, [em linha], disponível em <<https://www.aedb.br/Seget/artigos10/357Seget%w>>, [consultado em 11/12/2012].

SCHNEIDER, B; WHITE, S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks, C.A. sage publications.

SORIO, Washington. (2007). Clima Interna. Disponível em [http://empresario.com.br/artigos/artigos.html/artigos a 220704.html](http://empresario.com.br/artigos/artigos.html/artigos%20704.html).

VASCONCELOS, A. F. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho. *Origem, Evolução e Perspectiva*. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, Vol. 8, nº 1. Jan/Março. p.24.



## A Apêndice: Questionário

### Questionário

Este questionário enquadra-se no âmbito da realização da memória monográfica intitulada “O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso na Direção Geral do Ambiente sob a orientação do Professor Dr. Artur Monteiro Bento, visando a obtenção de Licenciatura em Psicologia Social e do Trabalho.

Agradecemos, desde já, sua colaboração no preenchimento deste questionário, garantindo total profissionalismo no uso científico de suas contribuições.

#### Partes I - Dados pessoais dos colaboradores inquiridos

Nas perguntas que se seguem, preencha com uma cruz (X) a resposta que melhor se adequa a seu caso.

##### A. Sexo:

Feminino ( )	Masculino ( )
--------------	---------------

##### B. Faixa etária

Menos de 25 anos ( )
26 a 35 anos ( )
36 a 45 anos ( )
46 a 60 anos ( )
Mais de 60 anos ( )

##### C. Estado civil dos colaboradores

Solteiro (a) ( )
Casado (a) ( )
Divorciado (a) ( )
Viúvo (a) ( )
Outros ( )

##### D. Nível de escolaridade

Primária ( )
Secundária ( )
Formação profissional ( )
Formação superior ( )

E. Vínculo contratual

Tempo indeterminado ( )
Tempo determinado ( )

F. Tempo de serviço

Menos de 2 anos ( )
2 a 5 anos ( )
6 a 10 anos ( )
Mais de 10 anos ( )

G. Área ou sector de serviço

Área administrativo ( )
DSGRN ( )
DSISQA ( )
DSAJIAIA ( )
UCSA ( )

**Escala de satisfação**

Dados sobre a influência do clima organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho

Por favor, expresse a sua opinião, em termos de grau de satisfação em relação aos indicadores do clima organizacional e da QVT na sua organização, expressas nas preposições abaixo apresentadas. Marque seu nível de satisfação com uma das seguintes opções:

- 1 Significa que estas **Nada Satisfeito**
- 2 Significa que estas **Pouco Satisfeito**
- 3 Significa que estas **Satisfeito**
- 4 Significa que estas **Muito Satisfeito**
- 5 Significa que estas **Totalmente satisfeito**

Se necessitar corrigir a sua classificação errada, anule com um círculo e assinale novamente a classificação correta com uma cruz.

1. Qual a tua satisfação em trabalhar na DGA? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. Sentes satisfeito com a tua motivação no trabalho?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Qual a tua satisfação com o ambiente de trabalho da DGA?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. O trabalho que executa lhe satisfaz? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Sente-se profissionalmente valorizado na DGA? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Qual a tua satisfação com as condições físicas de trabalho?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. Qual a tua satisfação com as condições materiais de trabalho?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. O relacionamento com os colegas lhe satisfaz? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. Qual a tua satisfação quando ao apoio e incentivo que recebe na execução de tarefas?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
10. Como avalias o teu relacionamento com o DG? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
11. Qual a tua satisfação quanto ao incentivo do trabalho em equipa pelo DG?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
12. Qual a tua satisfação geral com o diálogo entre a direcção e os colaboradores? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
13. Quão satisfeito é teu horário de trabalho? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
14. Satisfaz a tua participação em decisões importantes para a DGA?  
.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
15. O salário pelo serviço é lhe satisfatório? .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Qual a tua satisfação com o salário tendo em conta suas responsabilidades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Qual a tua satisfação com o seu salário segundo colegas do mesmo sector de serviço?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Quando realizas um bom trabalho satisfaz a forma como é reconhecida?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Como percepcionas a oportunidade para o desenvolvimento e progresso profissional na DGA?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Satisfaz-te a política de progresso profissional adoptado pela DGA?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Expresse a tua satisfação com o DG consoante os seguintes aspectos:

a) Comunicador.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) Motivador.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) Democrático.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Expresse a sua satisfação nos itens que se apresentam:

a) Imagem da Organização.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) Reconhecimento profissional.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) Autonomia no trabalho.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d) Responsabilidade social da DGA pelos colaboradores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## A.1 Anexo – Tabelas produzidas no SPSS para este estudo.

### Caracterização da amostra

#### Crosstabs

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Faixa etaria	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

**Sexo \* Faixa etaria Crosstabulation**

		Faixa etaria			Total
		26 a 35 anos	36 a 45 anos	46 a 60 anos	
Sexo	Feminino	11	1	2	14
	Masculino	9	4	0	13
Total		20	5	2	27

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Nível de escolaridade * Vinculo contratual	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

**Nível de escolaridade \* Vinculo contratual Crosstabulation**

Count

		Vinculo contratual		Total
		Tempo indeterminado	Tempo determinado	
Nível de escolaridade	Primaria	3	1	4
	Formação profissional	5	0	5
	Formação superior	9	8	17
Total		17	9	26

#### Frequencies

**Estado civil**

O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro (a)	17	63,0	63,0	63,0
	Casado (a)	8	29,6	29,6	92,6
	Viuvo (a)	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Area ou sector onde trabalha * Satisfação em trabalhar na DGA	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

### Area ou sector onde trabalha \* Satisfação em trabalhar na DGA Crosstabulation

Count

		Satisfação em trabalhar na DGA				Total
		2	3	4	5	
Area ou sector onde trabalha	Area administrativo	1	4	3	1	9
	DSGRN	0	3	0	0	3
	DSISQA	0	1	3	0	4
	AJIAIA	0	0	7	1	8
	UCSA	0	1	2	0	3
Total		1	9	15	2	27

Satisfação em trabalhar na DGA segundo objectivos do estudo.

### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Satisfação em trabalhar na DGA * Satisfação com o trabalho que executa	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%
Satisfação em trabalhar na DGA * Area ou sector onde trabalha	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

Satisfação em trabalhar na DGA * Satisfação com as condições fisicas de trabalho	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%
Satisfação em trabalhar na DGA * Satisfação com as condições materias de trabalho	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%
Satisfação em trabalhar na DGA * Igualdade de oportunidade na DGA	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%
Satisfação em trabalhar na DGA * Satisfação no relacionamento entre colegas por setor de serviço	27	100,0%	6	22,2%	27	100,0%
Satisfação em trabalhar na DGA * Relacionamento com o diretor da DGA	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

## Frequencies

Satisfação dos colaboradores na percepção do DG .

### Statistics

		O diretor da DGA enquanto	Comunicador	Motivador	Democratico
N	Valid	0	27	27	27
	Missing	27	0	0	0

### Comunicador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	satisfeito	5	18,5	18,5	18,5
	Muito satisfeito	11	40,7	40,7	59,3
	Totalmente Satisfeito	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

### Democratico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco satisfeito	2	7,4	7,4	7,4
	Satisfeito	8	29,6	29,6	37,0

O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

Muito satisfeito	9	33,3	33,3	70,4
Totalmente satisfeito	8	29,6	29,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Motivador		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco satisfeito	2	7,4	7,4	7,4
	satisfeito	7	25,9	25,9	33,3
	Muito satisfeito	9	33,3	33,3	66,7
	Totalmente satisfeito	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Correlação entre itens considerados nos objectivos específicos do estudo.

		Correlations								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Satisfação com a motivação no trabalho	Pearson Correlation	1	,359	,473	,309	,379	,399	,551	,197	,442
	Sig. (2-tailed)		,066	,013	,117	,051	,043	,004	,325	,021
	N	27	27	27	27	27	26	27	27	27
Satisfação com o trabalho que executa	Pearson Correlation	,359	1	,347	-,018	,384	,508	,524	,455	,157
	Sig. (2-tailed)	,066		,076	,931	,048	,008	,006	,017	,434
	N	27	27	27	27	27	26	26	27	27
Satisfação com as condições físicas de trabalho	Pearson Correlation	,473	,347	1	,025	,443	,224	,389	,485	,282
	Sig. (2-tailed)	,013	,076		,901	,021	,272	,050	,010	,154
	N	27	27	27	27	27	26	26	27	27
Satisfação com as condições materiais de trabalho	Pearson Correlation	,309	-,018	,025	1	-,114	-,162	-,024	-,123	,168
	Sig. (2-tailed)	,117	,931	,901		,571	,429	,909	,542	,402
	N	27	27	27	27	27	26	26	27	27
relacionamento com os colegas de trabalho	Pearson Correlation	,379	,384	,443	-,114	1	,281	,464	,650	,290
	Sig. (2-tailed)	,051	,048	,021	,571		,164	,017	,000	,142
	N	27	27	27	27	27	26	26	27	27



O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

Relacionamento com o diretor da DGA	Pearson Correlation	,399	,508	,224	-,162	,281	1	,149	,525	,302
	Sig. (2-tailed)	,043	,008	,272	,429	,164		,478	,006	,134
	N	26	26	26	26	26	26	25	26	26
Salario que recebe pelo serviço	Pearson Correlation	,551	,524	,389	-,024	,464	,149	1	,230	,269
	Sig. (2-tailed)	,004	,006	,050	,909	,017	,478		,258	,183
	N	26	26	26	26	26	25	26	26	26
Oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional	Pearson Correlation	,197	,455	,485	-,123	,650	,525	,230	1	,416
	Sig. (2-tailed)	,325	,017	,010	,542	,000	,006	,258		,031
	N	27	27	27	27	27	26	26	27	27
Politica de progresso profissional adoptada pela organização	Pearson Correlation	,442	,157	,282	,168	,290	,302	,269	,416	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,434	,154	,402	,142	,134	,183	,031	
	N	27	27	27	27	27	26	26	27	27

## T-Test

Satisfação em trabalhar na DGA segundo variáveis moderadoras (sexo, faixa etária, nível escolaridade, vínculo contratual).

### Group Statistics

Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfação em trabalhar na DGA	Feminino	14	3,50	,760	,203
	Masculino	13	3,85	,555	,154

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Satisfação em trabalhar na DGA	Equal variances assumed	3,134	,089	-1,343	26	,191	-,346	,258	-,877	,185

O Clima Organizacional e sua Influencia na Qualidade de Vida no Trabalho  
Um estudo de Caso na Direcção geral do Ambiente (DGA)

Equal variances not assumed			- 1,359	23,738	,187	-,346	,255	-,872	,180
--------------------------------------	--	--	------------	--------	------	-------	------	-------	------

## Oneway

### ANOVA

Satisfação em trabalhar na DGA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,400	2	,200	,414	,666
Within Groups	11,600	24	,483		
Total	12,000	26			

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Satisfação em trabalhar na DGA	Equal variances assumed	2,106	,160	-1,281	24	,212	-,359	,281	-,939	,220
	Equal variances not assumed			-1,355	19,171	,191	-,359	,265	-,914	,196

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Satisfação em trabalhar na DGA	Equal variances assumed	7,176	,023	,845	10	,418	,444	,526	-,727	1,616
	Equal variances not assumed			1,512	8,000	,169	,444	,294	-,233	1,122